



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## STRATEGICKÝ ROZVOJ ZNAČKY

STRATEGIC BRAND DEVELOPMENT

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Irina Kopecká

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2021

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Irina Kopecká**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Strategický rozvoj značky

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je na podkladě teoretických východisek a vypracovaných analýz navrhnout vhodný postup strategického rozvoje značky s důrazem na komunikaci značky podniku.

### Základní literární prameny:

AAKER, David A. Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6885-6.

FLOOR, Ko Branding a Store: How to build successful retail brands in a changing Marketplace. Amsterdam: BIS Publishers, 2006. ISBN 978-90-6369-3664.

KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1481-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1-45-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **ABSTRAKT**

Předložená diplomová práce se zabývá strategickým rozvojem značky vybraného vinařství Znovín Znojmo. Práce je rozčleněna do tří částí. Teoretická část vymezuje trh, zákazníky, konkurenci, značku, identitu značky a komunikační mix. Druhou částí práce je analytická část, která má za úkol zhodnotit stávající situaci společnosti a určit možné kroky k rozvoji značky. Poslední částí diplomové práce je doporučení na podkladě získaných poznatků z předchozích částí ke strategickému rozvoji značky.

## **ABSTRACT**

The diploma thesis focuses on the strategic development of the brand of the selected winery Znovín Znojmo. The work is divided into three parts. The theoretical part defines the market, customers, competitors, brand, brand identity and communication mix. The second part of the work is the analytical part, which aims to evaluate the current situation of the company and determine possible steps to develop the brand. The last part of the diploma thesis is a recommendation based on knowledge gained from the first parts for the strategic development of the brand.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Značka, identita značky, rozvoj značky, strategie, zákazníci, konkurence

## **KEYWORDS**

Brand, brand identity, brand development, strategy, customers, competition

### **Bibliografická citace**

KOPECKÁ, Irina. *Strategický rozvoj značky* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135392>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Robert Zich.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2021

.....

Bc. Irina Kopecká

## **Poděkování**

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Robertu Zichovi, PhD. za jeho rady, trpělivost, nasazení a čas který mi věnoval během vedení práce. Poděkování patří rovněž generálnímu řediteli společnosti Znovín Znojmo Ing. Pavlu Vajčnerovi za jeho vstřícnost a poskytnutí informací pro diplomovou práci. Rovněž děkuji své rodině za podporu při studiu.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE A METODIKY DIPLOMOVÉ PRÁCE .....</b>	<b>10</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>16</b>
1.1 Trh.....	16
1.1.1 Segmentace trhu.....	17
1.2 Zákazníci .....	19
1.2.1 Oslovení zákazníků.....	19
1.2.2 Typologie zákazníků.....	20
1.2.3 Hodnota zákazníků .....	21
1.3 Konkurence .....	22
1.3.1 Konkurenční strategie .....	23
1.3.2 Dělení konkurence .....	24
1.4 Značka .....	26
1.4.1 Historie.....	26
1.4.2 Hodnota značky .....	27
1.4.2.1 Hodnota vnímaná společností.....	27
1.4.2.2 Hodnota vnímaná zákazníkem .....	27
1.4.3 Prvky značky.....	28
1.4.4 Význam značky.....	31
1.4.5 Mantra značky.....	31
1.4.6 Strategie značky .....	33
1.5 Identita značky dle Aakera.....	36
1.6 Identita značky dle Ko Floora .....	36
1.6.1 Positioning .....	37



1.6.2	Osobnost .....	41
1.6.3	Komunikace .....	43
1.7	Identita značky dle Kapferera .....	45
1.8	Komunikační mix .....	46
1.8.1	Reklama .....	47
1.8.2	Podpora prodeje .....	48
1.8.3	Události a zážitky .....	49
1.8.4	Public relations a publicita .....	49
1.8.5	Přímý marketing .....	50
1.8.6	Interaktivní marketing .....	51
1.8.7	Osobní prodej .....	52
1.9	Shrnutí teoretických východisek .....	52
<b>2</b>	<b>ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>54</b>
2.1	Představení společnosti .....	54
2.1.1	Portfolio výrobků společnosti .....	56
2.1.2	Nabídka služeb .....	56
2.1.3	Nabídka akcí a turistika .....	57
2.2	Vymezení strategického záměru společnosti .....	58
2.3	Společnost dle McKinseyho modelu .....	60
2.3.1	Hodnocení dosavadního stavu společnosti dle 7S .....	60
2.3.2	Hodnocení společnosti dle 7S s ohledem na záměr společnosti .....	64
2.4	Hodnocení obecného okolí .....	67
2.4.1	Sociální faktory .....	67
2.4.2	Politicko-legislativní faktory .....	69
2.4.3	Ekonomické faktory .....	73
2.4.4	Technologické faktory .....	76

2.4.5	Ekologické faktory .....	77
2.4.6	Shrnutí analýzy obecného okolí.....	78
2.5	Konkurence .....	79
2.5.1	Vymezení trhu společnosti.....	79
2.5.2	Vymezení konkurence společnosti .....	80
2.5.3	Konkurenční mapy .....	84
2.5.4	Identity konkurence .....	88
2.6	Analýza prvků značky Znovín Znojmo.....	92
2.7	Identita značky Znovín Znojmo .....	95
2.7.1	Positioning .....	95
2.7.2	Osobnost .....	97
2.7.3	Komunikace .....	98
2.7.4	Shrnutí identity značky .....	99
2.8	Vnímání značky z interního hlediska .....	99
2.9	Vnímání značky z pohledu zákazníků.....	100
2.9.1	Dotazníkové šetření .....	100
2.9.2	Výsledky dotazníkového šetření .....	102
2.9.3	Focus group.....	105
2.10	Komunikační mix společnosti .....	110
2.11	Shrnutí analytické části.....	112
<b>3</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....</b>	<b>117</b>
3.1	Východiska návrhové části .....	117
3.2	Vymezení trhu a zákazníků .....	118
3.3	Vymezení variant a posouzení reálnosti variant .....	119
3.3.1	Shrnutí.....	121
3.4	Strategický rozvoj nové značky .....	122

3.4.1	Strategické cíle nové značky.....	122
3.4.2	Identita nové značky .....	122
3.4.3	Prvky značky.....	124
3.4.4	Hodnota pro zákazníka .....	127
3.4.5	Interní faktory .....	127
3.4.6	Komunikační prostředky nové značky .....	128
3.5	Implementace návrhu rozvoje nové značky .....	130
3.5.1	Kroky a milníky realizace navrhované části.....	130
3.5.2	Návrh komunikace na sociálních sítích .....	134
3.5.3	Možné náklady implementace nové značky .....	136
3.6	Shrnutí návrhové části.....	136
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>138</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ .....</b>		<b>140</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....</b>		<b>148</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....</b>		<b>149</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ .....</b>		<b>150</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>151</b>

# ÚVOD

Co si lidé představují pod pojmem víno? Pro někoho je to životní styl, pro jiné kultura, pro další možný způsob podnikání. Vinařství jsou spojována s historií, kulturou a všeobecně s požitkem. Na jedné straně jsou vinařské společnosti, které nabízejí zákazníkům nejlepší kvalitu, na druhé straně jsou to zákazníci, kteří nabízenou kvalitu přijímají a hlavně – ji očekávají.

Zákazník je v současné době stále náročnější a požaduje de facto od čehokoli a kohokoli přidanou hodnotu. Ať se jedná o službu nebo výrobek, je vždy ze strany kupujícího očekáváno něco navíc, něco odlišného a výjimečného.

Společnost Znovín Znojmo je vinařství nacházející se na Jižní Moravě. Samotný podnik se řadí mezi velká vinařství, což by se mohlo zdát jako velmi výhodná pozice. Ovšem jako velký podnik musí bedlivě sledovat konkurenci. Ať je to z důvodu zdravého konkurování, nebo z důvodu strategické výhody.

Vinařství nabízí velké portfolio vín a poměrně širokou škálu služeb. Postupně se nabídka služeb rozšiřuje. Zvyšující se počet služeb podporuje jistou konkurenční výhodu a rovněž slouží k uspokojení potřeb zákazníků. Jako nová oblast dostupná pro zákazníky, která se stala součástí společnosti, je vinice Peklo. Tato vinice poskytuje příležitost společnosti, jak se vůči konkurenci vymezit a ještě více ji vyzdvihnout.

Diplomová práce je zaměřena na strategický rozvoj značky společnosti Znovín Znojmo. Rozvoj, který bude nabízet zákazníkům, představí víc než jen dobré víno, ale především kulturu a zážitek z jakékoli nabízené činnosti.

# **VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE A METODIKY DIPLOMOVÉ PRÁCE**

## **Vymezení problému**

Společnost Znovín Znojmo působí na trhu vinařství od roku 1992. Už od tohoto roku čelí neustále sílící konkurenci v podobě malých i větších vinařství v oblasti Znojma. Jelikož společnost působí napříč republikou, není pro ni hrozba na Znojemsku markantní. I přesto si chce udržet vedoucí pozici. Kromě produkce vín poskytuje služby pod svojí značkou. Patří mezi ně podpora kulturních akcí, turistické cesty, různé prohlídky, prohlídky vinic, degustace vín.

V nejbližší době chce zpřístupnit nové turistické místo na walkingové trase s názvem Peklo. Firma by ráda zvolila takový koncept komunikace, aby přilákala turisty a zákazníky prostřednictvím „nové“ turistické oblasti.

Společnost má zatím obecnou představu, jakým směrem se má oblast „změnit“ a na jakých podkladech stavět. Už teď má vytvořený program pro walkingové tratě, kterých je vinice Peklo součástí.

Pro tuhle změnu potřebuje společnost najít způsob, jak zabezpečit rozvoj značky. Zásadní je tedy zjistit, jakým způsobem využít rozvoj značky.

## **Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je na podkladě teoretických východisek a vypracovaných analýz navrhnout vhodný postup strategického rozvoje značky s důrazem na komunikaci značky podniku.

Dílčím cílem teoretické části je formulovat teoretická východiska s pomocí odborné literatury pro pochopení vybrané problematiky v oblastech definování trhu a jeho prostředí, definování značky, role a funkce značky, hodnoty značky a její identity, konkurence, vnější okolí.

Dílčím cílem analytické části je prostřednictvím získaných poznatků z teoretické části zhodnotit, které externí faktory ovlivňují fungování společnosti, jak ovlivňují značku,

definovat identitu značky a zhodnotit její nastavení a vnímání z pohledu zákazníků a společnosti samotné. Dále zhodnotit sílu a portfolio výrobků a služeb. Rovněž zhodnotit využití nástrojů komunikačního mixu.

Cílem návrhové části je na podkladě informací, které vyplynuly, navrhnout rámec strategického rozvoje značky. Tento rámec bude zahrnovat východiska, vlastní strategii a doporučení pro zajištění implementace. Návrhy jsou formulovány tak, aby na nich bylo možné „stavět“ konkrétní komunikační aktivity.

### Metody a postupy zpracování práce

Pro vymezení konceptu diplomové práce byla vytvořena modifikace myšlenkové mapy na podkladě konceptu BEA1<sup>1</sup>. Prvně byly definovány oblasti a otázky, které by měly být v rámci oblasti zodpovězeny. V návaznosti na řešený problém byly definovány oblasti a otázky, byly vybrány analýzy a vhodné metody pro zpracování. Viz následující tabulka

**Tabulka 1** Tabulkové zpracování BEA1 diplomové práce

Oblasti a otázky	Navrhované metody/analýzy	Důvod zvolení metody/analýzy.
<b>Vnitřní prostředí</b> Je stávající nastavení firmy vhodné pro zamýšlenou změnu?	<b>7S</b>	Je potřeba identifikovat jednotlivé faktory. Definovat provázanost těchto faktorů. Je potřeba vymezit oblasti, které bude nezbytné změnit při zamýšlené změně.
<b>Vnější okolí</b> Které faktory ovlivňují společnost z hlediska makrookolí v kontextu nového záměru?	<b>SLEPTE</b>	Výčet zákonů, které musí společnost sledovat. Zjistit, které nové povinnosti v rámci změny značky plynou z legislativních aspektů. Identifikovat faktory, které ovlivňují společnost nejvíce.
<b>Prvky značky</b>	<b>prvky dle Kellera</b>	Definovat prvky značky.

<sup>1</sup> Metoda je převzata z materiálu k předmětu Strategického managementu (dle 70).

Které prvky jsou v rámci změny vhodné použít a které vynechat?		Identifikovat, se kterými prvky dále pracovat a které změnit.
<b>Identita značky</b> Jak se změní identita značky v souvislosti se zamýšlenou změnou? Odpovídá současná identita značky zamýšlené změně?	<b>Identify dle KoFloora</b>	Definovat identitu značky a dílčí atributy. Zhodnotit identitu značky. Zjistit správnost nastavení atributů.
<b>Hodnocení vnímání značky z pohledu firmy</b> Jak vnímá současnou značku samotná společnost? Jak je vnímána hodnota současné značky? Jaká je představa budoucího rozvoje značky?	<b>Polostrukturovaný rozhovor</b>	Zjistit, jak vnímá značku samotná společnost. Zjistit silné atributy značky. Definovat budoucí představu rozvoje společnosti.
<b>Vnímání značky z pohledu zákazníků</b> Které prvky značky vnímají zákazníci nejvíce? Co se zákazníkům vybaví při pomyšlení na značku? Které služby společnosti si zákazníci dokážou spojit se značkou? Odkud si pamatují značku? Které charakteristiky se zákazníkům vybaví v souvislosti se značkou? Jaké služby a produkty oceňují? Které služby a produkty zákazníkům schází? Co si myslí o značce ve srovnání s konkurencí?	<b>Dotazníkové šetření, Focus group</b>	Zjistit vnímání značky zákazníky. Zjistit hodnocení nabídky služeb a produktu. Identifikovat které služby schází zákazníkům. Jak vnímání současnou nabídku služeb a produktů. Zjistit proč si zvolí vybranou společnost.

<b>Konkurence</b>		
Jakou má společnost konkurenci v rámci Jihomoravského kraje a v rámci Znojemska?	<b>Sekundární výzkum, interní informace, konkurenční mapy, Brand Prism</b>	Jak je silná konkurence. Zjistit, jak pracuje konkurence se svojí identitou. Zjistit portfolio konkurence. Porovnat konkurenci se společností. V čem spočívá síla konkurence.
<b>Komunikace společnosti</b>		
Které prvky komunikačního mixu využívá společnost?	<b>Komunikační mix</b>	Vymezit komunikační nástroje společnosti.
<b>Shrnutí</b>	<b>COP<sup>2</sup></b>	
Které východiska analýz jsou stěžejní pro strategickou změnu?		Vymezit oblasti, které jsou zásadní pro rozvoj značky. Identifikace možného směru rozvoje.

### **Metody a přístupy, které jsou v rámci analytické části využity, jsou následující:**

Jednotlivé části tabulky – zvolené metody, jsou dále vysvětleny a blíže specifikovány z hlediska jejich použití a krátkého vysvětlení, neboť využití metody nejsou v práci detailně popisovány.

**Analýza vnitřního prostředí pomocí 7S<sup>3</sup> analýzy.** Cílem je zjistit kritické prvky úspěchu společnosti pro realizaci její strategie. Prvky můžeme rozdělit na tvrdé a měkké. Mezi tvrdé prvky se řadí strategie, struktura a systém. K měkkým faktorům jsou řazeny styl, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

Analýza 7S bude rozložena na dvě části, kdy první část bude hodnocení na podkladě současného stavu a druhá část bude hodnocení v případě zařazení volnočasové aktivity zaměřené na rodiny s dětmi. Součástí analýzy bude i srovnání faktorů pomocí matice a zjištění souladu jednotlivých faktorů v případě zamýšlené změny.

<sup>2</sup> Jedná se o souhrnnou analytickou metodu používající pohled na danou situaci jako na výzvu, příležitost a problém (s.83-84, 72).

<sup>3</sup> McKinseyho metoda byla zpracována na podkladě konceptu srovnání současného a nového stavu (dle 65).



**Analýza vnějšího okolí** bude zkoumána za pomoci **SLEPTE**<sup>4</sup> analýzy. V rámci analýzy budou definovány faktory, které ovlivňují společnost z jejího makrookolí. Cílem politicko-legislativních faktorů je přehled hlavních zákonů, které musí společnost dodržovat, rovněž bude zmíněna daňová politika, dotace, Vinařský fond a kontrola kvality, které mají nemalý podíl na fungování vinařství. V rámci politicko-legislativních faktorů budou zmíněny zákony, které by musely být sledovány v souladu s volnočasovou aktivitou zahrnující rodiny s dětmi. Dále budou popsány sociální, ekonomické, technologické a ekologické faktory, které mají vliv na společnost jako takovou.

**Identita značky podle KoFloora**<sup>5</sup> pro definování samotné identity a zjištění, zda jednotlivé části identity na sebe navazují a jsou dobře nastaveny a využívány v rámci značky Znovín Znojmo.

**Analýza vnímání značky z interního hlediska (z pohledu samotné společnosti)** bude provedena na podkladě polostrukturovaného rozhovoru s generálním ředitelem společnosti. Pro zjištění, jak společnost vnímá hodnotu společnosti z vlastního pohledu, a naopak jak je vnímána samotná hodnota společnosti z pohledu jejich zákazníků.

**Analýza vnímání značky z pohledu zákazníků** bude provedena dvojím způsobem, a to – dotazníkovým šetřením, jež by mělo přiblížit, které prvky značky jsou nejvíce vnímány, jaké aktivity, produkty a charakteristiky si spojují se značkou.

Hlubší vnímání zákazníků bude analyzováno za pomoci diskuse v rámci **focus group**<sup>6</sup>. V rámci focus group bude diskuse zaznamenána a přepsána pro možnost detailního zkoumání a rozebrání jednotlivých odpovědí. Detailnější kroky jsou vysvětleny v části, která se touto problematikou zabývá.

V rámci analýzy okolí bude vymezena konkurence za pomoci interních informací a podkladů na webových stránkách společností a veřejně dostupných informací. Konkurence bude vymezena za pomoci **konkurenčních map**<sup>7</sup> a jejich identita bude hodnocena za pomoci **Brand prism**<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup> Analýza byla zpracována na podkladě Hanzelkové a kol. (s. 50-56, 32).

<sup>5</sup> Identita značky dle KoFloora (2).

<sup>6</sup> Metodika focus group je stavěna na podkladě Hendla (73).

<sup>7</sup> Metoda konkurenčních map je převzata z předmětu Strategický management (73).

<sup>8</sup> Je pracováno s Brand prism tak jak jej vysvětluje Kapferer (17).

Pro zhodnocení komunikace společnosti bude provedena analýza **komunikačního mixu**<sup>9</sup>, jak jej definuje Keller. Analýza bude mít za úkol shrnout, které prvky značky jsou společnostmi využity.

Celá analytická část bude shrnuta podle dílčích kapitol do krátkého popisu a sumarizována dle analýzy **COP**<sup>10</sup>, prostřednictvím které dojde k identifikaci možného směru rozvoje značky. Samotná analýza staví na podkladě vymezení faktorů jednotlivých oblastí. Tedy na podkladě toho, které faktory představují pro rozvoj značky výzvu, příležitost a problém (71).

---

<sup>9</sup> Komunikační mix je definován a dále je s ním pracováno tak jak jej definuje Keller (4).

<sup>10</sup> Analýza COP je aplikována dle Zicha (71,72).

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole bude daná problematika vysvětlena za pomoci odborné literatury. Budou vysvětleny především pojmy spojené se značkou a postupy, které jsou v souladu s cíli práce.

## 1.1 Trh

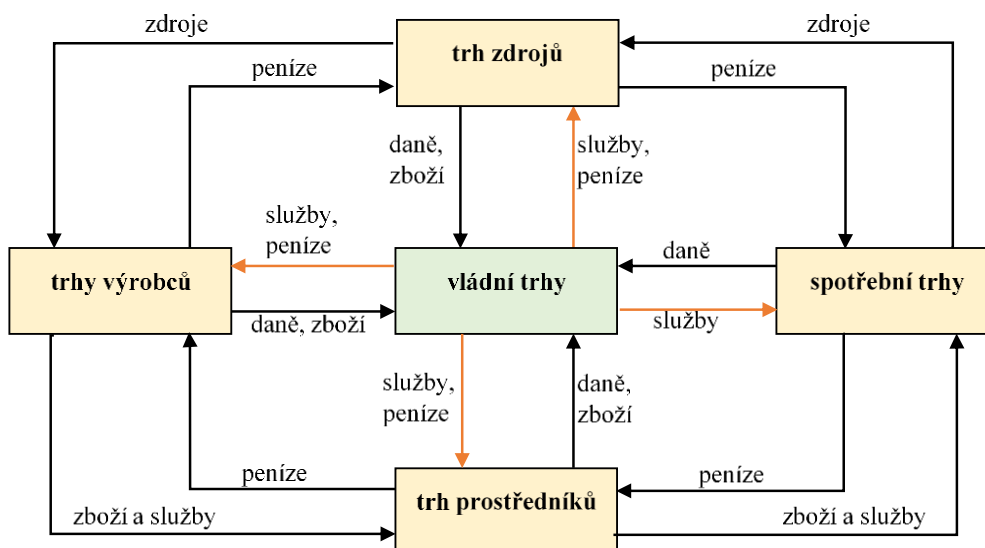
Obvyklá představa trhu je fyzické místo, kde dochází k prodeji a koupi zboží. Ekonomie pohlíží na trh z jiného pohledu, a to jako na místo, kde dochází k uzavření obchodu mezi zákazníkem a prodávajícím, jehož podstatou je výrobek (5).

Kotler definuje trh jako prostředí, kde dochází k interakci mezi prodávajícími a kupujícími za účelem směny výrobků nebo služeb z pohledu ekonomického. Z pohledu marketéra je trh souhrn stálých a nových zákazníků. Jedná se tedy o uspokojení zákaznických požadavků (8, s. 426).

Blažková (14, s.55) poukazuje na to, že nesmíme vnímat trh pouze materiálně. Pokud by tomu tak bylo, došlo by ke značnému zúžení trhu, nebo naopak k přílišnému rozšíření definice trhu. Trh je veškerá hodnota výrobků a služeb, která v rámci trhu uspokojuje zákaznické potřeby.

Trhem je označováno místo, kde dochází ke střetnutí poptávky a nabídky určitého produktu nebo služby. Na trh vstupují činitelé s určitým předpokladem a očekáváním, které ovlivňují cenu. Každý výrobek, který směřuje na trh, má užitnou a směnnou hodnotu. Užitná hodnota představuje predispozici k uspokojení různých zákaznických potřeb. Směnná hodnota představuje především propojení mezi náklady a prospěšností zboží (15).

Ekonomika je postavena na základních 5 trzích, které jsou navzájem propojeny pomocí vstupů a výstupů. Propojenost trhů je znázorněna na obrázku č.1. Trh výrobců dodává na trh prostředníků především zboží a služby. Prostřednictvím trhu prostředníků výrobky a služby doputují na konečný trh spotřebitelů. Vládní trhy z jednotlivých čtyř trhů vybírají daně, prostřednictvím nichž nakupuje různé služby a zboží, které využívá k realizaci veřejných služeb (5).



Obrázek 1 Struktura trhů

(Zdroj: 5, str. 38)

### 1.1.1 Segmentace trhu

Trh je plný zákazníků, kteří hledají nabídku jim nejvíce vyhovující – ať se jedná o cenu, kvalitu nebo hodnotu. Vzhledem k odlišnostem povahových rysů zákazníků, jejich různorodému spotřebitelskému chování či všeobecné odlišnosti je nutnost rozdělit trh na dílčí segmenty (6).

- 1) **Geografická segmentace** – je rozdělení z geografického hlediska. Tedy trhy můžeme dělit podle světadílů, podle států, podle krajů, podle regionů, jazyku nebo podle národů (6).
- 2) **Demografická segmentace** – je rozdělení trhu podle demografických veličin jako je pohlaví, věk, náboženství, státní příslušnost, rasa, vzdělání či příjmy. Využití těchto proměnných má vztah a návaznost na další proměnné, proto je demografická segmentace hojně využívána. Nejčastěji se využívá v rámci segmentace dělení dle pohlaví a věku (6).
- 3) **Psychografická segmentace** – spočívá v segmentaci na podkladě životního stylu či osobních preferencí (6).

- 4) **Behaviorální segmentace** – jedná se o segmentaci podle spotřebitelského chování. Obvykle se behaviorální segmentace dále rozděluje podle příležitostí užití výrobků nebo služeb. Behaviorální segmentace je nejvýhodnější pro obchodníky, neboť díky tomu mohou dostatečně přesně predikovat nákupní chování zákazníků (6).
- 5) **Segmentace podle přínosu** – je dělení na podkladě benefitu pro zákazníky z využití určitých produktů a služeb. Každý přínos, který plyne z užití, musí být předem definován (6).

Pro společnosti je důležité v rámci vymezení přemýšlet především ze strategického pohledu. Proto trhy můžeme dělit na:

- 1) **Současné trhy** – jsou trhy, které momentálně uspokojují zákaznické potřeby. Na tomto trhu je mnoho soupeřících konkurentů a místy je tak masivní, že ztěžuje vstup nových firem.
- 2) **Skryté trhy** – jedná se o trhy, které mají své potenciální zákazníky a jejich potřeby, ale na trhu neexistuje žádný produkt nebo služba, která by přesně zákazníkům nabídla uspokojení jejich potřeb. Jedná se o variantu trhu, kde je neexistující konkurence a společnosti mohou vstupovat na trh, pokud odhalí potřeby zákazníků.
- 3) **Vznikající trhy** – jsou trhy, kde je vysoká pravděpodobnost jejich vzniku do budoucna. Časový horizont vzniku takových trhů je velmi rozmanitý a jejich atraktivita pro společnosti je vysoká (14).

Segmentaci trhu je možné chápat jako tři odlišné perspektivy jejího vnímání. Tedy segmentaci trhu jako stav, jako strategii a jako proces (11).

- 1) **Segmentace trhu jako stav**. Na tento druh segmentace se nahlíží z tržní perspektivy a její členitosti. Segmentace trhu může být přirozeným výsledkem funkce trhu nebo uměle vytvořeným krokem, který má za úkol co největší diferenciaci od konkurence.

- 2) **Segmentace trhu jako strategie.** Pro tvorbu strategie podniku je nutná znalost všech trhů, na kterých společnost působí. Jde o komplexní pojetí strategie jako segmentace trhu.
- 3) **Segmentace jako proces.** Je proces, v němž jde o znalost všech tržních segmentů a dostupných informací o nich. Jde tedy o porozumění dílčích segmentů (11).

## 1.2 Zákazníci

Zákazníci jsou jednotlivci, kteří se od sebe výrazně liší. Kvůli velké variabilitě zákazníků na trhu a nemožnosti uspokojení všech jejich potřeb, je trh zákazníků rozdělen do několika segmentů (8).

Segmentace trhu je rozdělení zákazníků do homogenních skupin. Homogenní skupina se vyznačuje stejnou reakcí na podněty ze strany zákazníků (9).

Segmentace se tvoří dle nejrůznějších parametrů. Kotler (8) dělí zákazníky do šesti následujících trhů

- 1) **Spotřebitelský trh** – jedná se o domácnosti spotřebitelů.
- 2) **Průmyslový trh** – je trh, kde jsou zboží a služby kupovány pro další spotřebu a využití pro zařazení do procesního řetězce.
- 3) **Trh obchodních mezičlánků** – kupuje služby a zboží s cílem přeprodát za účelem zisku.
- 4) **Institucionální trhy** – jedná se o trhy škol, nemocnic, sociálních služeb aj. za účel poskytnutí péče pro zákazníky.
- 5) **Trhy státních zakázek** – jsou trhy, kde působí vládní instituce za účelem přesunutí zboží a služeb pro potřebné občany.
- 6) **Mezinárodní trh** – jedná se o trh, kde působí proti sobě kupující a prodávající z jiných zemí (8, s. 133).

### 1.2.1 Oslovení zákazníků

Prvním krokem k získání nových zákazníků je jejich oslovení a komunikace. Zákazníci mají velké množství možností, jak se informovat o nabídkách a konkurentech. Jejich vhodné oslovení může pomoci s přesvědčením o koupi (9).

**Přímé oslovení zákazníků** poskytuje možnost přímého kontaktu se zákazníkem. Komunikace se zákazníkem je tak upravena podle jednotlivých potřeb. Nevýhodou jsou vysoké náklady na jednotlivé oslovení. Mezi přímé nástroje marketingu se řadí direct mailing, e-mail, marketing po telefonu, osobní jednání či akční nabídky (9).

**Hromadné oslovení zákazníků** má za následek masivní informovanost o značce. Rychlé šíření povědomí pomáhá zasáhnout široké spektrum zákazníků a taktéž hromadné oslovení podporuje výše zmíněné přímé oslovení zákazníků. Velká účinnost hromadného oslovení zákazníků má na druhou stranu vysoké náklady, které jsou vynaloženy i na oblasti zákazníků, kteří jsou osloveni mylně. Jako nástroj hromadného oslovení se využívá především internet, kde je nepřehledné množství nástrojů pro takové oslovení. Mezi nástroje hromadného oslovení řadíme reklamu, sponzoring, PR a webové stránky (9).

Pokud se blíže podíváme na možnosti oslovení zákazníků, zjistíme, že se jedná o marketingový komunikační mix, který bude rozebrán v dalších kapitolách.

Společnosti, které si chtějí udržet silnou pozici na trhu, musí mít především silnou skupinu stálých zákazníků. Stálí zákazníci přináší do společností velký obnos financí. Z dlouhodobého hlediska však nejde stavět pouze na stálé klientele. Trh se dynamicky mění a pro úspěšnou pozici na trhu je nutné získávat stále nové zákazníky (9).

### **1.2.2 Typologie zákazníků**

Existuje nepřehledné množství typologie zákazníků a jejich segmentace. Podstatou je vždy zákazníky rozdělit na sourodé skupiny. Každá skupina se vyznačuje jinými preferencemi, zvyklostmi i nákupním chováním. Segmentace zákazníků pomáhá pochopit, co zákazníci vyžadují, jaké mají zvyklosti a kdy se rozhodnou ke koupi. Výzkum od společnosti Incoma Research a GfK Praha identifikují sedm nákupních modelů chování zákazníků (12, s.243).

#### **Moderně orientovaní nakupující**

- 1) Ovlivnitelní** – je skupina zákazníků, kteří jednají na podkladě emocí. Jsou lehce manipulovatelní na podkladě reklamy či vizuálního aspektu výrobku. Ve skupině

jsou zastoupení vysokoškoláci a lidé s vyššími příjmy. Právě vyšší příjmy jim umožňují neustále zkoušet nové produkty (12, s.244).

- 2) **Nároční** – je skupina, která se vyznačuje vysokou mírou požadavků na kvalitu, moderní vzhled produktu a prodejny. Chtějí mít za každou cenu dostatečný komfort při nákupu. Typičtí nároční zákazníci jsou vysokoškolsky vzdělaní lidé, nebo lidé s maturitou, jež mají opět vyšší příjmy (12, s.244).
- 3) **Mobilní pragmatici** – jsou zákazníci, kteří se snaží najít balanc mezi cenou a kvalitou. Nakupují s nižší frekvencí, ale za to s vyšším objemem nákupu. Věková skupina se pohybuje okolo 30-49 let. Rovněž se jedná o vysokoškolské zákazníky, kteří jsou více platově ohodnoceni (12, s.244).

### **Tradičně orientovaní nakupující**

- 1) **Opatrní konzervativci**– jsou lidé, kteří k nákupu přistupují hospodárně a stereotypně. Tito zákazníci nejsou nijak ovlivněni reklamou a jinými mediálními prostředky. Cena pro ně není hlavním rozhodnutím o koupi, ale spíše se spoléhají na vlastní zkušenosti z nákupu. Neradi zkoušejí nové produkty a nakupují jim známé značky. Mezi opatrné konzervativce se řadí důchodci a starší lidé (12, s.244).
- 2) **Šetřiví** – nakupují ryze hospodárně a jen to, co nutně potřebují. Jsou silně ovlivnitelní slevami a akcemi. Jedná se o starší zákazníky či důchodce s nízkým příjmem (12, s.244).
- 3) **Loajální hospodyňky** – jsou ti zákazníci, kteří používají nákup jako sociální interakci a váží si mile vystupujících zaměstnanců. Loajální hospodyňky proto volí spíše menší provozovny, kde je k nim individuálně přistupováno. Jedná se o zákazníky s nižším stupněm vzdělání a nižším příjmem (12, s.245).
- 4) **Nenároční flegmatici** – nemají žádné požadavky na nákup. Nezáleží jim na cenách a nakupují tam, kde je to pro ně nejméně náročné a nejbližší (12, s.245).

### **1.2.3 Hodnota zákazníků**

Zákazník je velmi cenným prvkem pro každou společnost. Je to právě zákazník, který udává tempo a progres společnosti jako takové. Každá společnost by měla být schopna diferencovat zákazníky podle toho, jakou hodnotu přinášejí pro společnost. Hodnota



zákazníka se zakládá na několika faktorech. Nejenom na finančních obnosech, které vynakládá během roku, ale i na jeho loajalitě, potenciálu, včasných platbách a mnohém dalším (14).

Keller (4, s. 96) zmiňuje výsledky Blattberga a Deigtona, kteří vidí hodnotu zákazníka jako balanc mezi tím, co zákazník utratí, a tím, co stojí náklady na udržení onoho zákazníka. Zvyšování hodnoty zákazníka stojí na několika doporučených krocích. Investice do zákazníků by měly plynout především k zákazníkům s nejvyšší hodnotou pro společnost. Společnost by se měla soustředit na zákazníka a pomocí vhodných postupů stlačit náklady na zákazníka na co nejnižší možnou hodnotu. Pravidelně sledovat fluktuaci a věrnost zákazníků v souvislosti s marketingem a v souvislosti se značkou. V neposlední řadě je doporučeno zaměřit se na různé strategické plány pro získávání a udržení zákazníků (4).

### **1.3 Konkurence**

Právě konkurence na trhu je důvodem, proč některé firmy prosperují a jiné zanikají. Konkurence je hybná síla trhu, která se neustále dynamicky vyvíjí a buduje tržní prostředí (10).

Jako konkurenci definuje Kotler stávající a nové nabídky společností, které poskytují stejné produkty nebo jejich substituty (5).

#### **Konkurenční výhoda**

Spočívá v nabídnutí zákazníkovi hodnoty k výrobku či službě, kterou nenabízí žádný jiný konkurent. Konkurenční výhoda může spočívat v nižší ceně či vyšším užítku (8).

#### **Analýza konkurence**

Analýza konkurence je nezbytná pro každou firmu, která působí na trhu. Jde o analýzu, která hodnotí postavení konkurence na trhu. Hodnotí silné a slabé stránky, strategii, cíle a vize společnosti. Je potřeba vymezit konkurenci na tu, která neohrožuje, a tu, která silně ovlivňuje společnost (8).

Za konkurenci lze považovat všechny společnosti, které usilují o peníze zákazníků v rámci stejné služby. Pro společnost je podstatné definovat klíčové konkurenty dle produktové kategorie. Jedná se zejména o ty společnosti, které nabízí zákazníkům obdobný výrobek či výrobkovou třídu (8).

Vymezení konkurence lze definovat různými způsoby v závislosti na tom, z jaké perspektivy je na ní nahlíženo. První z nich je vymezení podle odvětví. „*Odvětví je skupina firem, které nabízejí produkty nebo produktovou třídu, jež představuje blízké substituty.*“ (8, str.570) Širší pojetí konkurence v rámci trhu je funkční konkurence. Jedná se o společnosti, které cílí na totožné zákazníky a jejich potřeby (8).

Úskalí společnosti při analýze konkurence spočívá v rigidním pohledu na úzkou skupinu konkurentů, kteří jsou nejbližší. V tomto případě jsou opomíjeni ostatní konkurenti, kteří mohou mít značný vliv na firmu. Z tohoto důvodu je vhodné doplnit analýzu konkurence o zákaznický pohled. (8).

### **1.3.1 Konkurenční strategie**

Společnosti, které cílí na stejnou skupinu zákazníků, sledují podobné strategie. Čím jsou strategie podobnější, tím většími jsou si konkurenty. Na podkladě blízkých, nebo stejných strategií jsou firmy rozděleny do strategických skupin. V rámci těchto skupin má firma nejbližší konkurenty, kterým čelí za pomoci konkurenční výhody (8)

V rámci sledování konkurenční strategie se musí firmy zaměřit na mnohé aspekty. Jedná se například o kvalitu produktů, komunikační kanály, prodejní strategii, reklamy, vývoj výrobků, finanční strategie a mnohé další. Společnost musí mít komplexní přehled o minulých, současných a budoucích krocích konkurentů, aby mohla přizpůsobovat své vlastní kroky (8).

Na trhu neexistují identické společnosti, které by disponovaly stejnými finančními prostředky a zdroji. Z tohoto důvodu mají firmy různá postavení na trhu. Kotler (8) uvádí čtyři strategie dle Portera, z toho jsou tři vítězné a jedna strategie poraženého.

- 1) **Nejnižší náklady** – cílem této strategie je snížit náklady na co nejnižší možnou úroveň, a tak zajistit nižší cenu v rámci konkurence a tím zajistit co největší podíl na trhu.
- 2) **Diferenciace** – při využití této strategie jde o co největší rozmanitost produktových řad na trhu a tím získat co nejvíce zákazníků.
- 3) **Zaměření** – je strategie, která cílí pouze na vybrané segmenty zákazníků, nikoli na celý trh.
- 4) **V půli cesty** – jedná se o situace, kdy firmy nemají vyhraněný směr, kterým se chtějí ubírat, což působí nemalé problémy na trhu s konkurenty (8, str. 579)

Konkurenci dle Bartese (10) dělíme podle postavení ve strategickém řízení na ofenzivní a defenzivní pojetí konkurenčního boje.

**Ofenzivní** způsob je aktivní participace na strategii společnosti. Tedy samotné firmy vyvíjí tlak na trhu a tvoří takové podmínky, které jejich vlastní postavení posilují a konkurenční postavení oslabují (10).

**Defenzivní** je naopak strategie, která se z dlouhodobého hlediska nedoporučuje. Firmy reagují pasivně až po nějaké události a nepředvídají možné výstupy, jako je tomu u ofenzivního způsobu. Úskalím defenzivní strategie je možnost zaseknutí se ve smyčce, kdy dochází pouze k plýváním zdroji a neustálému pokrývání vzniklých ztrát (10).

### 1.3.2 Dělení konkurence

Tak jako trh, zákazníci, má i konkurence svoji segmentaci. Hypotetická segmentace konkurence podle Kotlera (5) závisí na tržním podílu. Největší podíl na trhu má lídr trhu se 40 % trhu, tržní vyzyvatel má podíl 30 %, tržní následovatel má 20 % podílu na trhu. Jako poslední účastník trhu je výklenkář, který má tržní podíl 10 % a obvykle obsluhuje tu část trhu, kterou předešlí účastníci neobsluhují.

**Lídrů trhu** jsou, jak již z názvu vyplývá, vedoucí určitého trhu. Čelí neustálému tlaku jak ze strany zákazníků, tak i konkurentů. Musí podnikat důležité strategické kroky, pokud si svoji pozici chtějí udržet. Ochrana jejich činnosti může probíhat dvojím způsobem.

Prvním je proaktivní způsob, kdy dochází ke strategickému předvídání kroků jak společnosti samotné, tak i konkurence včetně inovačních možností. Podstatou je vytvoření aktivní nabídky a komunikace se zákazníky. Druhým možným řešením je defenzivní způsob. Defenzivní způsob spočívá v pasivním odražení možných útoků (5).

**Tržní vyzyvatelé** mají tendenci zvyšovat své nároky. Vyzyvatelé mají stanovený cíl, jehož chtějí dosáhnout, oproti lídru trhu, který dá se říct „jede ve stejných kolejích“. Hlavním úkolem je stanovit, na jakou skupinu se soustředit a cílit. Vyzyvatelé se mohou rozhodnout o riskantní, ale vysoce ziskové strategii, že jako hlavního protivníka zvolí lídra trhu. Další alternativou je zaměření se na obdobné společnosti, které mohou pokulhávat v některých oblastech. Třetí logickou alternativou strategie je zaměření se na menší a slabší firmy, které lze relativně snadno porazit (5).

**Tržní následovatel** nemá za hlavní cíl převzít pozici tržního lídra, ale pomocí sledování a kopírování výrobků nebo služeb získat lepší pozici na trhu a vyššího zisku. Což se zdá logicky pro mnoho firem mnohem výhodnějším krokem než na tržního lídra jakkoli útočit. Výhodou tržních následovatelů jsou nulové náklady na inovaci a stabilní pozice na trhu s výrobky. Důležitým krokem pro následovatele je pro zákazníky přinést něco nového, čím se budou lišit od tržního lídra a zároveň udržet nízké náklady a požadovanou kvalitu. Možnými variantami strategie je napodobování výrobků jako padělky, vytvořit skoro stejný produkt s minimálními, ale znatelnými rozdíly. Třetí variantou je imitovat některé prvky lídra, ale pozměnit obal, cenu, služby nebo lokalitu. Čtvrtou a poslední variantou, kterou mohou uplatňovat tržní vyzyvatelé, je vylepšit výrobky lídra. Vylepšení může spočívat ve výkonu, vzhledu, funkčnostech aj (5).

**Tržní výklenkáři** se soustředí na menší trhy, kterým kralují. Tyto firmy jsou natolik malé, že pro ně zmíněné strategie nepřipadají v úvahu. Výhodou této strategie je opravdu malý omezený segment, na kterém mohou nabízet své služby či výrobky za vyšší ceny. Předpokladem pro úspěšného tržního výklenkáře je správné zvolení tržního výklenku. Na druhou stranu může dojít k nenaplnění potenciálu výklenku a zhroucení celé strategie. Klíčovými kroky, které by měli sledovat, jsou především rozšiřování svých výklenků, vytváření dalších nových a atraktivních výklenků a samozřejmě ochraňovat existující výklenky před možnými hrozbami konkurentů (5).

## 1.4 Značka

Značka má v dnešním světě velmi důležité postavení nejen ve strategii firmy. Pohled na definici a vnímání značky se může lišit autor od autora (4).

Americká marketingová asociace definuje značku jako „*jméno, termín, označení, symbol či design nebo kombinace těchto pojmů. Slouží především k rozeznání výrobků a služeb mezi výrobcí a odlišení od konkurentů*“ (4, str. 33).

Vizuální součásti značky jsou využívány především u těch značek, které nemohou být vyjádřeny slovně. Jako příklad jsou uváděny značky aut, například Audi (6).

### 1.4.1 Historie

Pojem brand (značka) a s ním související branding je pojem starý několik století. Ve starověkém Egyptě ryli lidé symboly na kameny, aby označili svoji práci. Ve středověku byly vypalovány cejchovní značky na produkty a zboží. Tyto značky ujišťovaly zákazníky o kvalitě zboží a zajišťovaly prodejcům vstup na exkluzivní trhy (7).

Značka jako jméno společnosti se poprvé objevila v 16. století, kdy společnost produkující whisky exportovala produkt v dřevěných sudech s vypáleným jménem a značkou producenta. Lidé tak dokázali přesně identifikovat producenta výrobků a rovněž odlišovali zboží od „neznačkového“ výrobce (7).

V osmnáctém století došlo ke spojení značky jako slova s obrázkem, zvířetem, původním místem nebo se známou osobností. Podstatou bylo posílení značky tak, aby byla lépe zapamatovatelná a co nejvíce se odlišovala od konkurentů. V devatenáctém století došlo k rozvoji značky v souvislosti s historií produktů, které značku posilovaly a dodávaly jí osobitý charakter.

Způsob označování produktů se od dob vypalování změnil, ale podstata zůstala stejná. Podstatné je označit a odlišit výrobek od konkurentů, vniknout do povědomí kupujícího, nebo v lepším případě vrýt se do paměti zákazníka (4).

## **1.4.2 Hodnota značky**

### **1.4.2.1 Hodnota vnímaná společností**

Farquar (7) definuje hodnotu značky jako přidanou hodnotu, kterou značka poskytuje produktu. Na hodnotu značky pohlíží ze tří perspektiv. Jedná se o perspektivu firmy, obchodu a spotřebitele.

Z pohledu firmy je hodnota značky vyjádřena pomocí cash flow. Hodnotí se tedy především ziskovost značky. Z pohledu trhu je hodnota značky dána vlivem značky na ostatní produkty na trhu. Spotřebitelská perspektiva nahlíží na hodnotu značky jako sílu postavení produktu (7).

Z pohledu Kellera je značka považována za jedno z nejceněnějších aktiv společnosti (5). Jako hodnotné aktivum považuje značku i De Pelsmacker (6) Podstata hodnoty značky je její přidaná hodnota pro výrobky a služby. Jedná se tedy o to, jak zákazníci vnímají určitou značku, jak přemýšlí o její koupi či její ceně (5).

Aaker definuje hodnotu značky jako dva protilehlé pojmy, a to aktiva a pasiva, které jsou jakkoli spojeny se značkou. Jejich spojení pak posiluje, nebo oslabuje hodnotu značky (1).

Hodnota značky je pak složena z několika kategorií, mezi něž patří :

- 1) Znalost jména značky
- 2) Věrnost značce
- 3) Vnímaná kvalita
- 4) Asociace spojené se značkou (1, str. 8).

Znalost značky je velmi silný aspekt v hodnotě značky. Poukazuje na sílu značky dostat se do mysli jedince (1).

### **1.4.2.2 Hodnota vnímaná zákazníkem**

Z pohledu zákazníků jsou vnímány emoční, funkční aspekty a možnost sebevyjádření prostřednictvím značky. Zmíněné požitky a aspekty určují pro spotřebitele hodnotu značky (1, str. 82).

**Funkční požitky** jsou ty, které vnímá zákazník na podkladě vlastností a znaků výrobku, jež využívá. Je to spojitost výrobku s jeho funkční stránkou. Funkční požitky přímo určují, zda dojde ke koupi zákazníkem či nikoli. Je to atribut, na podkladě kterého, dochází k rozhodnutí o pořízení. U elektronické čtečky se může jednat o možnost podsvícení, výdrž baterie, velikost uložistiště, velikost displeje atd. (1, str.82).

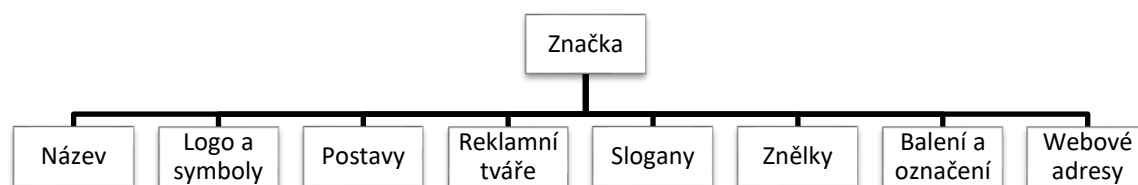
**Emoční požitky** zvyšují funkční požitky pro zákazníka. Jedná se o různé pocity, které se vážou v souvislosti s pořízením a zkušeností s produktem nebo službou (1, str. 83).

**Požitek sebevyjádření** prostřednictvím určité značky. Dopomáhá zákazníkovi předvést to, jak se cítí, nebo s čím se ztotožňuje. Například při nošení určité značky oblečení se můžete cítit více sebevědomě a sofistikovaně (1, str. 85).

**Cenový faktor** doplňuje předchozí požitky. Cena je natolik silná, že může ovlivnit vnímání předchozích požitků a buď jejich vnímání podpořit, nebo zcela znehodnotit. Vnímání ceny není stejné u všech zákazníků a odvíjí se na podkladě jejich příjmů a společenského statutu (1, str. 88).

### 1.4.3 Prvky značky

Základními dílčími částmi značky jsou její prvky. Prvky značky ji především definují a diferencují. Proto by měly být vybrány velmi pečlivě. V minulosti tvořily prvky reklamy pouze názvy, loga nebo slogany. Ovšem dnešní doba nabízí mnohem širší portfolio možných prvků. Především díky vhodně zvoleným prvkům si produkt snáze zapamatujeme. Na podkladě vhodně zvoleného prvku můžeme odvodit z názvu, o jaký produkt se jedná. Je to velmi silný nástroj v rukách nejen marketérů, se kterým je nutné umět dobře pracovat a vhodně jej využívat (5).



**Graf 1 Prvky značky**

(Zdroj: vlastní zpracování dle 4)

**Název** značky hraje důležitou roli jako prvek brandu. Jméno značky je velmi rychle spotřebiteli vnímáno. Každá nová společnost je postavena před nelehkou situací v podobě výběru názvu. Název by měl být natolik jednoduchý, jednoznačný a vše říkající, aby si ho spotřebitel zapamatoval. Je nutné myslet i na množství již zaregistrovaných značek, kterých je nepřehledné množství (4) Název by měl být vybrán podle šesti důležitých kritérií, které jsou zmíněny níže v textu.

**Logo a symboly** značky hrají neméně důležitou roli. Logo společnosti bývá výstižné a jde ruku v ruce s názvem společnosti. Některá logo společností nemusí korespondovat s jejím názvem a zcela popírají souvislost. Mezi taková logo můžeme zařadit značku automobilu Audi. Značka je složená ze čtyř navzájem propojených kruhů a nemá žádnou spojitost s názvem. Logo rovněž pomáhají spotřebiteli vytvořit si asociace ke značce, ať už kvůli designu, tak významu logo. Čím více jsou logo detailnější a důmyslnější, tím větší oblibu si udržují u zákazníků (4).

**Postavy** ve značce pomáhají přetvořit značku na více živou a lidstější. Každá společnost volí, zda postavy budou animovaného charakteru, či živého. Postavy mohou být barevné, neobvyklé a poutají pozornost zákazníků. Postavy, které mají lidské prvky, poutají více pozornosti a posilují svoje postavení a budují vztah spotřebitelů v konkurenční spleti. Při zvolení postavy ve značce, musí být společnost opatrná, aby nedošlo k potlačení podstaty a postava nepřevýšila samotnou značku. Jak Keller uvádí, značka baterií Duracell a její dlouhá výdrž je potlačena růžovým králíkem, který utkví v paměti více než samotný produkt (4).

**Reklamní tváře** stejně tak jako některé postavy přináší značce lidskou tvář a lidské vlastnosti. Pokud má značka reklamní tvář, určitá část spotřebitelů se ztotožňuje se značkou a mají pocit bližšího kontaktu. Příkladem je Elon Musk ke značce Tesla, nebo Mark Zuckerberg pro značku Facebook (4).

**Slogany** podporují značku obvykle ve formě krátkého slovního spojení, které ozvláštňuje brand. Jejich význam může být informativní nebo přesvědčovací. Záleží, jakou strategii si společnost vybere. Pomáhají vyzdvihnout značku nad ostatní konkurenty a zařadit produkty do odpovídající kategorie (4).



**Znělky** byly poprvé využívány v devatenáctém století, kde dominovalo rádiové vysílání. Jejich moc tkví v zanesení informace do mysli spotřebitelů a lepší zapamatovatelnosti. Kvůli svému rytmu a chytlavosti si budou spotřebitelé vybavovat značku po zaslechnutí reklamy (4).

**Balení a označení** je v přeplněných regálech jediné, co může upoutat spotřebitele při tak velkém množství zboží. Opět záleží na značce, jaký přístup zvolí. Zda se bude jednat o agresivní postup a využití co nejzářivějších barev, nebo naopak tlumené a klidné barvy, které navozují nějakou asociaci. Balení se součástí marketingového mixu hraje důležitou roli v rozvoji a hodnotě značky (4).

**Webové adresy** se v mnoha případech shodují s názvem značky. Společnosti nejvíce vybírají domény, které se shodují s názvem značky. Rovněž se snaží o co nejjednodušší název domény. Situace je v současné době taková, že je internet přehlcen všemožnými kombinacemi názvů značek. Proto, když dojde k registraci domény, může firma narazit na problém již zaregistrované značky s jejím jménem (4).

Předchozí prvky je nutné seskupit do smysluplné formy a měly by být voleny na podkladě následujících jednotlivých kritérií.

- 1) **Zapamatovatelnost** je žádoucí předpoklad pro budování značky. Pro lepší zapamatovatelnost se volí prvky, které jsou jednoduše zapamatovatelné, krátké a výstižné. Na druhou stranu, pokud je výrobek extravagantní a vizuálně přitažlivý, je jeho zapamatovatelnost jistá.
- 2) **Smysluplnost** značky spočívá v logickém napojení prvků, aby značka jako celek dávala smysl. Lze si klást otázku, zda obsah značky odpovídá tomu, co od něj očekávají zákazníci.
- 3) **Líbivost** jako estetická stránka značky je neméně důležitým předpokladem pro dobře koncipovanou značku. Asociace vytvořená atraktivitou značky má důležité postavení. Její postavení je umocněno v případě, že jen málo asociací se vztahuje k výrobku.

- 4) **Přenositelnost** značky spočívá v možnosti rozšíření výrobního portfolia v rámci značky. Může značka pojmout další výrobky? Přenositelnost znamená, že je možné vstupovat na jiné trhy a segmenty, než na kterých značka působí.
- 5) **Adaptabilita** jako podstatný faktor zajišťuje sledování současného trendu. Není vhodné zůstat v tomto směru rigidní. Společnost se vyvíjí a musí tomu tak být i u značky. Aby byla možná bezproblémová adaptabilita, musí být prvek značky co nejvíce ohebný. Mezi flexibilní prvky můžeme zařadit logo, které může procházet menšími změnami v průběhu existence značky.
- 6) **Ochrannost** značky z pohledu legislativního a z pohledu konkurence je pro dnešní dobu nutností. Jako společnost s novou značkou na trhu je nutné si značku zaregistrovat, aby nedošlo k jejímu zneužití a ochránit tak vlastnictví a majetek společnosti (4,5).

#### 1.4.4 Význam značky

Význam značky se postupně měnil s tím, jak se vyvíjela společnost a trh. Prvotní význam značky byla diferenciace produktu od konkurence. Postupně byla značka spojována s image společnosti (13).

Význam značky má v případě služeb nápomocnou funkci. Služba jako taková nemá fyzický charakter a těžko se představuje její vzezření. Značka tak napomáhá zákazníkům zhmotnit svůj obraz, který si představují v rámci služby. V případě drahých služeb zvyšuje jejich věrohodnost. Značka může dávat zákazníkům pocit jistoty o kvalitě, zdrojích a životního stylu (13).

Dobře formulovaná značka zajistí loajalitu zákazníků, což snižuje možnost nenadálého rizika z úbytku zákazníků. Rovněž dobře vytvořená značka má silnou pozici na trhu a nízké marketingové náklady, které nejsou potřeba (13).

#### 1.4.5 Mantra značky

Mantra značky, někdy uváděná jako esence značky či základní slib, představuje jádro, resp. duši značky. Jedná se obvykle o krátké poselství v třech až pěti slovech, které poukazují na to, co značka představuje a čím se zabývá. Úkolem mantry je zajistit, aby zaměstnanci

ve společnosti a marketingové partneři pochopili podstatu značky a mohli se s ní ztotožnit a dále značku prezentovat. Mantra musí se zákazníky dobře komunikace a sdělit co je a co už není značka (4).

Dobře vytvořená mantra splňuje tři základní kritéria – komunikace, zjednodušení a inspirace. V rámci komunikace je pro značku důležité, aby bylo vyjasněno, proč je značka jedinečná. Mantra by měla být velmi jednoduše zapamatovatelná, což klade důraz na to, aby byla krátký, výstižná a živá. Kritérium mantry inspirující zahrnuje především zaměstnance, skrze kterých dojde k ovlivnění i spotřebitelů. Mantra nejen inspiruje, ale i vede značku spolu s okolím co je součástí značky (4).

### 1.4.6 Strategie značky

Prvotním krokem při budování strategie značky je rozhodnutí, zdali jsou produkty nové značky či nikoli (6).

**Tabulka 2 Základní strategie značky**

Zdroj: upraveno dle (6, s.64)

Národní				Mezinárodní
Jedna značka	Existující	Kategorie		Globální značky
		Existující	Nová	
		Rozšíření řady	Rozšíření značky	
	Značka celé korporace			Místní značky
Dvě značky	Nové	Násobné značky	Nové značky	
Uvedení		Směs značek		Spojené značky

#### Rozšíření řady

Je strategie, která využívá stejnou značku pro nové či pozměněné produkty v dané kategorii (6). Pro názornost lze uvést například nové příchutě tabulkových čokolád.

Rozšíření řady využívají společnosti, aby nabídly spotřebitelům větší portfolio výrobků a rozšířily jim tak možnosti. Pro rozšíření řady se uchylují společnosti, které mají nevyužitou kapacitu výroby, a tak volí strategii dodávat co nejvíce řad, aby zaplnily obchodní regály. Na druhou stranu je velké množství výrobků pro zákazníky velmi

frustrující. V případě, že si chce zákazník vybrat cereální tyčinku, čelí nepřehlednému množství variant a nedokáže se rozhodnout, kterou variantu si zvolí (8).

### **Rozšíření značky**

Tento druh strategie má silnou schopnost pomoci společnosti snáze vstoupit na nový trh výrobků. Nový produkt je rychle zařazen do pomyslné pozice značky a je mnohem lépe přijat zákazníky (8). Jako příklad se může uvést společnost Bosch, která má různé řady výrobků, které jsou díky značce považovány za velmi kvalitní produkty. Pokud by se společnost rozhodla rozšířit značku o novou výrobní řadu, bude tato řada velmi kladně přijata na podkladě zkušeností se značkou Bosch.

Rozšíření značky má jistá úskalí. Společnost, která se bude orientovat na výrazně odlišný trh, bude mít velmi rychlý konec. Představte si společnost, která vyrábí těžkou techniku a rozhodne se, že se zaměří na trh s kosmetikou. Taková představa je nepředstavitelná a šílená. Zákazníci mající určitou představu o značce, nebudou schopni svoje asociace přizpůsobit na novou produktovou řadu. Tedy v případě rozšíření značky je potřeba následovat tuto strategii s nutnou dávkou logiky (8).

### **Značka celé korporace**

Značka celé korporace je specifický druh strategie rozšiřování a je využívána pro veškeré produkty dané společnosti. Tento typ strategie je využíván ve službách. Jako příklad bude uvedena Air Bank, která kromě možnosti půjček, nabízí i životní pojištění, hypotéky či úvěry. Znovu se při této strategii dbá na dobrou pověst společnosti, na které je možné dále stavět. Tak jako u rozšiřování řady a značky, je potřeba dbát na celistvost značky a nezabíhat na zcela odlišné trhy (6).

### **Násobné značky (multi-branding)**

Je strategie, která využívá hlavní značku, pod kterou se řadí dílčí značky. Každá dílčí značka má vlastní osobnost a je schopna ovlivnit určitý segment. Pro názornost je uvedena značka Unilever, která spojuje kromě jiného různé značky drogerie jako je Dove, Domestos, Cif a Sunlight (6).

### **Nová značka**

Zákazníci, kteří přemýšlí o multi-brandingu tíhnou ve značné míře k vytvoření nových značek v případě nových výrobků (6).

### **Globální značka**

Globální značka je taková, která se zavádí na zahraniční trh. Je to tedy v případě, že stávající značka nemá globální charakter a musíme značku přizpůsobit stávajícím podmínkám (6).

### **Místní značka**

Pokud má značka silné postavení a historii v lokálních místech, je velmi vhodné využít místní strategii. Jako příklad se uvádí Škoda v Evropských zemích (6).

### **Duální značka**

Duální značka má tři charakteristické strategie, které může následovat. První z nich je ta, že dominantnější značka podporuje druhou značku. Druhá strategie je tzv. směs značek. Principem je „smíchání“ značek a vytvoření tak velmi silné dvojice na trhu. Tyto společnosti si navzájem pomohou, co se týče nákladů a posílení vůči konkurenci. Třetí strategii jsou dvě značky. Kdy jsou simultánně vedeny dvě značky, na jejímž vývoji se podílí jedna a ta samá společnost a náklady jsou společné. De Pelsmecker uvádí jako příklad Braun a Oral B u elektrických zubních kartáčků (6).

Kotler a Keller (5) uvádějí, že má společnost na výběr ze tří variant při rozhodování o brandingu nového výrobku:

- 1) Nový výrobek s novými prvky značky
- 2) Možnost využití již stávajících prvků značky
- 3) Kombinace nových a existujících prvků značky(s.299,5)

**Rozšíření značky** – je v případě, že je uvedený nový výrobek pod stávající značkou. V případě rozšíření značky může dojít k rozšíření řady, kdy rodičovská značka zastřešuje nový výrobek v rámci výrobní kategorie. Jako příklad se uvádí různé příchutě, barvy

nebo velikosti. Druhou variantou je rozšíření kategorie, kdy rodičovská značka napomáhá ve vstupu na trhu do jiné výrokové kategorie (5).

**Podznačka** – jako kombinace nové značky a existující značky (5).

**Rodičovská značka** – je ta, která pomáhá v rozšíření značky nebo zrodu podznačky (5).

**Zastřešující značka, rodinná značka** – pokud je stávající rodičovská značka spojována s již mnoha existujícími řadami výrobků (5).

## 1.5 Identita značky dle Aakera

Aaker považuje identitu značky za klíčový a strategický prvek při tvorbě značky. Na identitu značky pohlíží stejně jako na identitu člověka. Identita udává směr značky, kterým směřuje, definuje účel a význam, či podstatu existence značky (1).

Identitu definuje jako „unikátní sadou asociací, které reprezentují to, co značka představuje a zároveň naznačují určitý slib vůči zákazníkům ze stran výrobce“ Identita značky by měla vytvořit vztah mezi zákazníkem a značkou na podkladě hodnot, které zákazník vnímá v souvislosti se svojí osobou (1, str.60).

Aaker se zaměřuje na identitu značky, jako na dvanáct vlastností v rámci čtyř pohledů:

- 1) Značka jako produkt – výběr zboží, vlastnosti výrobku, kvalita, užití, zákazníci, země původu
- 2) Značka jako organizace – celosvětový a místní rozsah, organizace
- 3) Značka jako osoba – charakter značky, postoj mezi zákazníkem a značkou
- 4) Značka jako symbol – odkaz značky, vizuální provedení (1, str.60).

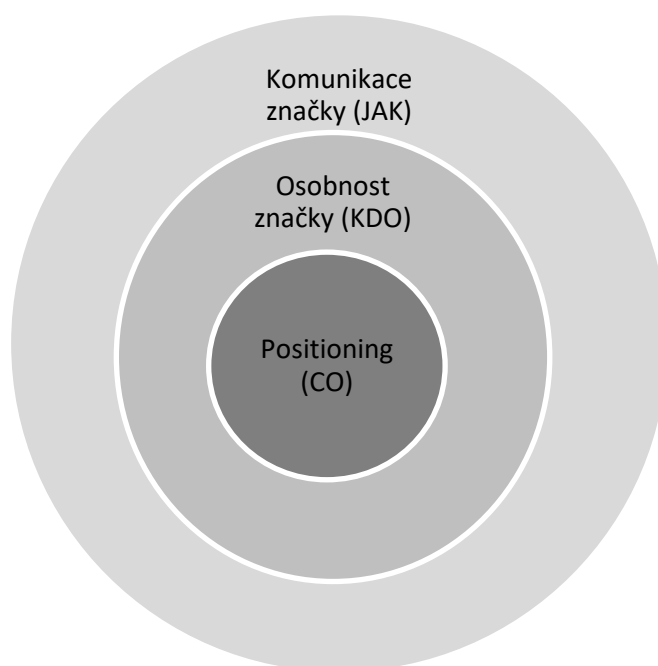
## 1.6 Identita značky dle Ko Floora

Každá silná značka je dle Ko Floora postavena na třech základních pilířích. Součástí těchto pilířů je jasné a odlišné postavení (*brand positioning*), výrazná osobnost (*brand personality*) a důsledná komunikace značky (*brand communication*) (2).

**Odlišné postavení** – jedná se o funkční a hmatatelné atributy, které jsou nabídnuty zákazníkovi. Odpovídá tedy na otázku „CO“. Co je zákazníkovi nabídnuto.

**Výrazná osobnost** – popisuje charakteristiky maloobchodní značky, odpovídá na otázku „KDO“. Kdo se nachází za značkou.

**Důsledná komunikace** – jedná se o komunikaci, kdy značka informuje spotřebitele o vlastním pohledu a pocitu ohledně svého postavení a osobnosti značky. Z důsledné komunikace je možné získat odpověď „JAK“. Jak probíhá komunikace se zákazníkem.



**Obrázek 2 Tři kruhy identity značky**

(Zdroj: 2, str.55)

### **1.6.1 Positioning**

Positioningem je myšlen mix hmatatelných atributů, které obchodník může nabídnout spotřebitelům. Na zákaznickou otázku CO, by měl právě odpovídat positioning (2).

Kotler definuje positioning značky jako středobod marketingové strategie. Jedná se o proces, při kterém dojde k představení nabídky a image společnosti zákazníkovi. Tento proces by měl být natolik apelující, aby zůstal v mysli spotřebitele. Jinými slovy, aby značka získala místo v mysli a byla pochopena tak, jak byla zamýšlena. Positioning by



měl zmiňovat postavení značky vzhledem ke konkurenci a vysvětlit spotřebitelům, v čem se značka od ostatních odlišuje a proč by právě tuto značku měli zakoupit (4, str.149).

Ko Floor odlišně pohlíží na positioning obchodníka a výrobce. V případě obchodníka je možné využívat obchody k budování vlastní značky. A to díky přímému kontaktu zákazníka a produktu, což v případě výrobce není možné. Výrobce je méně v kontaktu se zákazníky, a proto je méně zranitelný v tomto ohledu (2, str. 54,55).

Stejně jako Kotler identifikuje Ko Floor, že identita značky je potřebná k odlišení se od konkurence a k vytvoření zákaznické loajality (2).

Vhodné uplatnění positioningu spočívá v zaměření se na určitý cílový trh, který bude rozdělen na dílčí segmenty či stejnorodé skupiny zákazníků. Zákazníci jsou seskupováni podle podobností chování v rámci potřeb, přání, zvyků aj. Vhodné je soustředit se na specifické podněty, kterými se chceme odlišit od konkurence. Podněty v rámci positioningu by měly odpovídat hodnotám spotřebitelů a jsou koncipovány jako benefity, které od značky získávají. Jedná se o funkční či emocionální benefity, díky nimž bude spotřebitel lépe pociťovat hodnotu značky. Ne vždy je zapotřebí se soustředit na funkční benefity v podobě slevových akcí. Mnohdy jsou zákazníci potěšeni skrze emocionální zážitky. Benefity, které jsou poskytovány v rámci positioningu, by měly zanechat co nejsilnější dojem, aby došlo k propojení těchto pocitů se značkou (2).

Positioning, který je odlišný či jedinečný, tvoří základ úspěchu maloobchodu. Pokud není základ dobře nastaven, může dojít k zániku maloobchodu v důsledku boje s konkurencí. Ani silná osobnost značky a komunikace nedokážou utáhnout samotnou značku v případě, že je její positioning slabý. Je potřeba připomenout, že množství konkurentů, z nichž si mohou zákazníci vybírat, je značně početné (2).

Pro odlišení positioningu dochází ke zvážení čtyř následujících atributů, a to: rozpětí, cena, pohodlí a obchodní zkušenost. V současné době jsou zákazníci nároční a chtějí všechny tyto atributy. Proto je nutné v rámci konkurenčního boje vnímat a rozvíjet všechny čtyři atributy positioningu. Samozřejmostí je najít vhodného a vyhovujícího mixu těchto atributů, neboť je nemožné vynikat na trhu v každé z nich (2).

### **1) Rozpětí**

Lákavé zboží je základem každé značky. Úsilí, které je potřeba vložit do značky, je přímo úměrné rozsahu zboží. Společnost by měla přesně a pochopitelně definovat, v čem je rozpětí lepší než konkurence. Samozřejmostí je rozlišení funkcionální, ale opomíjet by se neměla i emocionální stránka související s rozpětím zboží. Zákazníci prostřednictvím dostatečného rozpětí šetří svůj čas při nákupu. Rovněž mohou spolu s nákupem určitého zboží vyjádřit vlastní identitu (2).

### **2) Cena**

Zákazníci jsou velmi citliví na cenu. Vhodně stanovená cena je základním požadavkem stejně tak jako rozpětí zboží. Špatně stanovená cena shodí celý positioning i přes to, že ostatní atributy jsou dobře nastaveny. Cena je nástrojem každého obchodníka, díky kterému zaujmou zákazníka. I cena nabízí jak funkcionální, tak emocionální benefity. Nízká cena dává nakupujícím pocit, že výhodně nakoupili a ušetřili určitý obnos peněz. V pohledu obchodníka je možné nabízet nízkou cenu za předpokladu, že náklady jsou rovněž nízké (2).

### **3) Pohodlí**

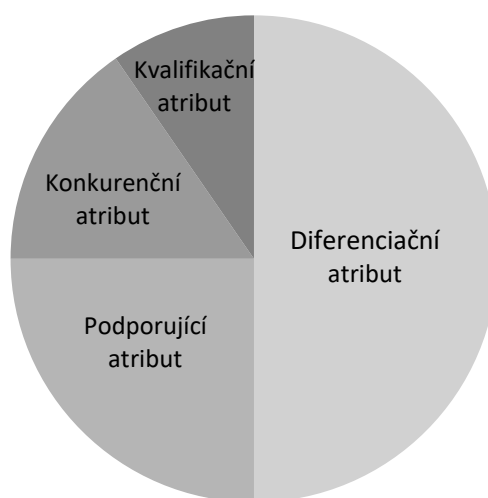
Jak se říká – čas jsou peníze. I proto jsou nakupující spokojenější, pokud stráví co nejméně času nakupováním. Proto jsou někdy zákazníci ochotni připlatit za zboží, které jim výrazně ulehčí život. Pro co nejlepší positioning je nutné udělat nákup co nejjednodušší záležitostí. Mezi výhodné alternativy, které krátí čas nákupu, patří online nákup či drive-in možnost nakupování. Významným prvkem je obsluha, která by měla vystupovat co nejpříjemněji a především profesionálně. Zaměstnanci a logistika jsou v případě faktoru pohodlí nejvíce důležité. Samotné pohodlí se řadí mezi funkcionální benefity, ovšem obsluha je emocionálního charakteru (2).

### **4) Obchodní zkušenost**

Zákazník má obecnou představu o tom, jaké rozpětí zboží nabízí obchodník, za jakou cenu a jaké pohodlí může mít během nákupu. Rozhodující faktor je osobní zkušenost z nákupu. Osobní zkušenost je subjektivní názor každého zákazníka s tím, že už je ovlivněn předešlými atributy po stránce funkcionální a emocionální. Samotná zkušenost

je jakýmsi završením celého positioningu po stránce emocionální. Jako příklad uvádí Ko Floor například Starbucks. Nejedná se pouze o koupi kávy, je to celý proces a zážitek vypít si kávu (2).

Všechny čtyři atributy jsou navzájem propojeny. Každý z atributů musí mít určité postavení a váhu v positioningu značky, rozumné je nedávat všem atributům stejnou váhu. Není v moci žádné společnosti, aby se dokázala stejně dobře soustředit na všechny atributy. Je tedy nutné určit, které budou mít prioritní charakter a které nikoli (2).



Obrázek 3 Důležitost atributů v rámci positioningu značky

(Zdroj: 2, str. 81)

**Diferenciační atribut** je nejvíc důležitý, jelikož odlišuje značku od konkurence. V očích zákazníků roste jeho síla v závislosti rozdílnosti od konkurence. Tento atribut by měl být tím, na co se bude soustředit marketingová strategie. Diferenciační atributy udávají tendenci, jakým směrem se bude vyvíjet podnik (2).

**Podporující atributy** – jsou takové, které zajistí silnou konkurenční pozici. Právě podporující atribut dodá zákazníkovi další důvod, proč si zrovna má vybrat určitou značku. Ačkoli jsou podporující atributy z pohledu zákazníků minimální, v celkovém positioningu mají nenahraditelnou pozici a doplňují diferenciační atribut (2).

**Konkurenční atributy** – jsou atributy, které stojí na stejné úrovni jako má konkurence a často výsledek značky bude stejný jako u konkurenčních obchodů pro tento atribut. Konkurenční atribut je více méně nutný požadavek k úspěchu (2).

**Kvalifikační atributy** – jsou takové atributy, které mohou být horší než u konkurence. Tento atribut není důležitý pro cílovou skupinu, na kterou je podnik zaměřený, nebo jeho nedostatek převyšuje jiný atribut. Cílem je zajistit, aby tento atribut splňoval určité minimální požadavky zákazníků.

Zmíněné čtyři atributy jsou porovnávány vůči konkurenci. Které atributy jsou rozlišující a které podporující, konkurenční či kvalifikační je na společnosti. Postavení atributů vůči konkurenci je znázorněno v následující tabulce (2).

**Tabulka 3 Implementace jednotlivých atributů vůči konkurenci**

(Zdroj: 2, str. 82)

Implementace atributů positioningu	Positioning vůči konkurenci
Diferenciační	Mnohem lepší než konkurence
Podporující	O trochu lepší než konkurence
Konkurenční	V něčem lepší než konkurence
Kvalifikační	Přijatelný vůči konkurenci

### 1.6.2 Osobnost

Logicky následujícím krokem po positioningu je v případě tvorby identity osobnost. Osobnost je postavena na emocionálních a nehmatatelných zážitcích, ke kterým dochází v rámci kontaktu zákazníka se značkou. Osobnost popisuje lidské vlastnosti obchodu a hodnoty, které podnik ctí. Dává značce tvář, která má zásadní důležitost. Jedním z důvodů, proč si zákazníci volí značku, je její osobnost, se kterou cítí určité souznění a podporují jejich image ve společnosti (2).

Positioning je vnímán jako to, co dostaneme; osobnost je ovšem to, co cítíme. Pokud má zákazník emocionálně založený vztah ke značce, je více ovlivněn k nakupování vybrané značky. Emoce hrají větší roli při výběru než funkční atributy. Osobnost, která je stavěna na emocích, otevírá identitě značky nové dimenze (2).

Pokud je osobnost značky postavena na nehmataelných benefitech, je zcela jasné, že dojde k rychlému zkopírování jejich taktiky od konkurence. Tyto benefity se jednoduše převezmou a dají aplikovat v jiných společnostech. Proto je nutné se diferencovat hlavně v emocionálních úrovních osobnosti. Pokud má společnost stejný positioning, ale liší se osobností, působí na zákazníky jak zcela odlišné značky. Stejně jako u positioningu, tak u osobnosti značky, se musí společnost soustředit výhradně na určitou skupinu zákazníků, neboť není v silách žádné značky uspokojit potřeby všech (2).

Osobnost značky je mnohdy opomíjený faktor, na který společnosti nekladou až tak veliký důraz. Silná značka není jenom materiálním pojmem, který je v mysli zákazníků, ale je to především pocit, který, dá se říct, cítíme v srdci. A právě značka, která má silnou a odlišnou osobnost, čelí konkurenčnímu prostředí mnohem lépe než značka, jejíž osobnost je laxně definována, nebo zcela vůbec (2).

Osobnost značky je složena z pěti základních dimenzí dle americké studie, které tvoří tzv. „prstenec“ okolo positioningového mixu značky. Každá dimenze obsahuje dílčí osobnosti, které jsou charakteristické svými vlastnostmi (2).

### **1) Upřímnost**

- Nohami na zemi – rodinně orientovaný, maloměstský, konvenční, pro všechny zákazníky
- Upřímný – reálný, etický, srdečný, přemýšlivý, starající se
- Užitečný – originální, klasický, staromódní, autentický, nestárnoucí
- Veselý – sentimentální, přátelský, vřelý, šťastný

### **2) Vzrušení**

- Odvážný – módní, vzrušující, neobvyklý, okázalý, provokativní
- Energický – skvělý, mladistvý, plný života, výjimečný, dobrodružný
- Nápaditý – unikátní, humorný, překvapivý, umělecký, zábavný
- Současný – nezávislý, současný, inovativní, agresivní

### **3) Kompetentnost**

- Spolehlivý – těžce pracující, bezpečný, efektivní, důvěryhodný, starající se
- Inteligentní – technický, korporační, vážný
- Úspěšný – leader, sebevědomý, vlivný

### **4) Sofistikovanost**

- Vyšší třída – půvabný, dobře vypadající, honosný, sofistikovaný
- Okouzlující – ženský, sexy, jemný, příjemný

### **5) Drsnost**

- Venkovní – mužský, aktivní, atletický
- Hrubý/odolný – silný, náročný, drsný, žádný nesmysl (2, str. 208)

Zákazníci jsou s dobou stále náročnější a chtějí, aby značka byla autentická, osobitá a sdílela stejné hodnoty jako oni. Na druhou stranu konkurenční boj je neúprosný a některé společnosti nehrají „čistou hru“. Všechny kroky, které podstupují, mají jediný účel – získat a udržet zákazníky. Nepravdivá tvrzení poškodila důvěru zákazníků, kteří jsou už více opatrní vůči jejich slibům a tvrzení. Proto je důležité budovat důvěru u zákazníků, a především si udržet jejich důvěru. V opačném případě začnou ztrácet svoji pozici na trhu (2).

### **1.6.3 Komunikace**

K dokončení tří kruhů identity značky je poslední vnější kruh komunikace. Komunikace má za úkol vyřešit rozdíly mezi požadovaným positioningem, vnímaným positioningem a osobností. Spotřebitel musí v rámci komunikace rozeznat sliby, které byly slíbeny v rámci positioningu. Komunikace jako taková odráží osobnost značky. Tak jak komunikuje značka, napovídá o tom, jaká je doopravdy identita značky.

Komunikace má za úkol prezentovat positioning a osobnost uvnitř i vně společnosti. Aby značka fungovala navenek je důležité, aby fungovala v první řadě vnitřní komunikace. V případě prodeje má komunikace velký vliv. Na druhou stranu v případě koupě může

a nemusí mít vliv na uskutečnění koupě. Pokud nedojde ke spojení positioningu, osobnosti a komunikace, značka není dostatečně silná, aby se stala strategickou zbraní na trhu (2).

Častá chyba, která je opakována v rámci komunikace, je soustředění se převážně na funkcionální positioning atributů. Právě proto valná většina obchodů má funkcionální vztah se zákazníky, nikoli emocionální, který je cennější pro značku a loajalitu k ní (2).

Společnost, která chce uspět při budování identity značky, musí mít správně nastavený positioning, osobnost a komunikaci, které ji jasně odlišují od konkurence. Vhodný mix zmíněných aspektů identity ovlivňuje zákaznické nákupní chování. Dokud zkušenosti se značkou odpovídají identitě značky, budou se zákazníci vracet zpět ke značce. Což je žádoucí stav pro společnosti (2).

### **Nástroje komunikace**

Komunikaci lze rozdělit na vnější komunikaci značky a vnitřní komunikaci značky. Mezi nástroje vnější komunikace je zařazena reklama, přímý marketing. Vnitřními nástroji komunikace jsou obchodní design, vizuální merchandising a zaměstnanci.

Zákazník, který je váben do obchodu, vnímá prvně vnější nástroje komunikace a sliby společnosti. Až posléze registruje vnitřní nástroje komunikace. Při splynutí těchto nástrojů dojde k rozhodnutí jak z funkcionálního, tak emocionálního hlediska, zda se zákazník bude jenom rozhlížet, nebo se z něj stane nakupující a dále loajální zákazník (2, str. 217).

#### **1) Nástroje vnější komunikace**

**Reklama** – která řeší především produkt, cenu, pohodlí, zážitek z nakupování, kreativitu, styl

**Přímý marketing** – zabývající se návrhem přesně na míru zákazníkům, kreativita

#### **2) Nástroje vnitřní komunikace**

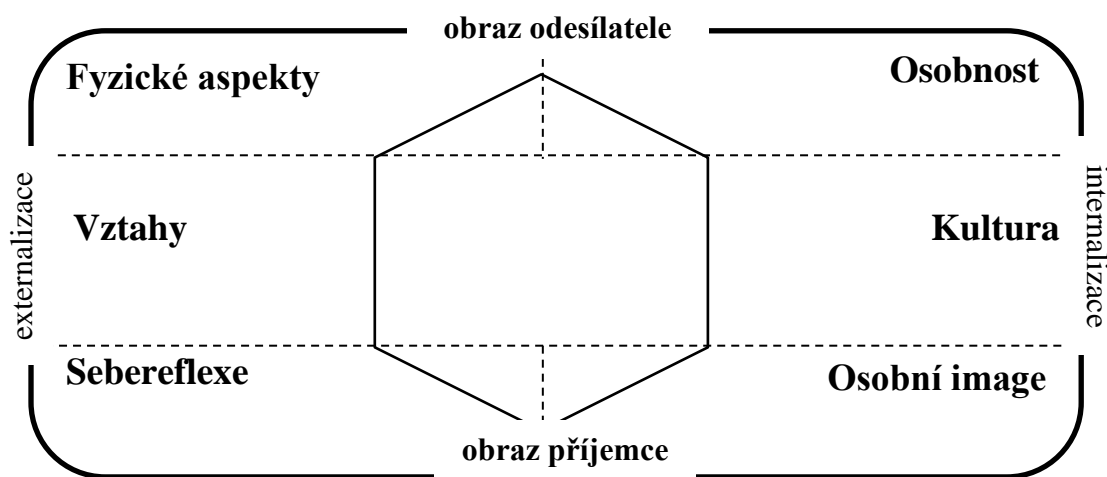
**Design** – jako je lokace, umístění, velikost a pohodlí obchodu, materiály, barvy, osvětlení

**Visuální merchandising** – metody prezentace, počet zobrazení, množství produktů, reklamní tabule a grafika obchodu, zrak, zvuk, čich, dotek

**Zaměstnanci** – role zaměstnanců, kontakt se zákazníky, chování, způsobilost, vzhled, přátelskost, trpělivost (2, str. 221).

## 1.7 Identita značky dle Kapferera

Další možnost definování identity je za pomoci metody dle Jeana Kapferera – Brand prism (Lze přeložit jako matice značky. Ovšem pojem se v literatuře využívá bez překladu a proto, tak bude využíván i v této práci). Podstatou této metody je definování identity na podkladě šesti oblastí, které mají dát odpověď na to, jak chceme, aby byla značka vnímána a jak je značka vnímána doopravdy. Jednotlivé oblasti jsou graficky znázorněny jako šestiúhelník (17).



Obrázek 4 Brand Prism

(Zdroj: vlastní zpracování dle 17 str. 183)

- 1) **Fyzické aspekty** – jedná se především o fyzickou stránku a vlastnosti. Mohly by se položit otázky jako o jaký produkt konkrétně jde, jak produkt funguje a jak vypadá? Řadí se sem balení, barvy, logo a celkový design reprezentovaný značkou.
- 2) **Osobnost** – je charakteristika, na kterou se díváme, jako by značka byla živá osoba a popisujeme její charakter.



- 3) **Vztahy** – reprezentují, co spotřebitel cítí a co dostane, když si pořídí značku. Prostřednictvím vztahů komunikuje značka se zákazníkem a buduje jejich vnímání značky.
- 4) **Kultura** – představuje hodnoty, na kterých společnost buduje svoji značku a je dá se říct pohonem firmy.
- 5) **Sebereflexe** – je popis typického zákazníka, který je odrazem samotné komunikace značky.
- 6) **Osobní image** – je obraz toho, jak chce být spotřebitel vnímán a viděn okolím v rámci značky (17).

## 1.8 Komunikační mix

Komunikační mix jsou využívané prostředky a nástroje, díky nimž společnost komunikuje se zákazníky a okolím. Komunikační mix je součástí tzv. marketingového mixu, jenž je nástrojem využívaným pro ovlivňování tržeb společnosti. Samotný marketingový mix se skládá ze čtyř oblastí, a to produktu (*product*), ceny (*price*), propagace (*promotion*), distribuce (*place*) (8).

Komunikační mix je tedy podmnožina marketingového mixu. Konkrétně se jedná o „*promotion*“ (8).

Mezi komunikační mix patří:

- 1) Reklama
- 2) Podpora prodeje
- 3) Události a zážitky
- 4) Public relation a publicita
- 5) Přímý marketing
- 6) Interaktivní marketing
- 7) Osobní prodej (5).

### 1.8.1 Reklama

Jedná se o neosobní formu prezentování a propagaci produktů, služeb a nápadů. Přesně definovaným zadavatelem a plátcem reklamy prostřednictvím různých médií jako jsou např. tištěná média, vysílací média, elektronická média, nebo displejová média (5).

Cílem reklamy je povzbuzovat jakoukoli pozornost a poptávku po určité značce (6).

Výhodou reklamy je její opakovatelnost a možnost mnohokrát apelovat na zákazníky. Reklama má velký dosah a umožní oslovit velké množství zákazníků. Reklamní prvky jsou systematicky využívány, aby originálně, nezapomenutelně a výstižně představily produkt nebo službu (8).

Reklama ovšem nepůsobí pouze pozitivně, jak se může mylně zdát. Mezi slabé stránky reklamy patří její neosobní charakter, finanční náročnost a všeobecný charakter, který může být ignorován (8).

#### Druhy reklamy

Reklamu lze rozdělit na dvě skupiny v závislosti na tom, na co se reklama soustředí – na výrobek nebo na organizaci samotnou. Reklama, která se zaobírá výrobkem, je poněkud neosobní z důvodu představení produktu. Naopak reklama zaměřující se na organizaci (korporátní) pozdvihuje a prezentuje myšlenku a filozofii společnosti (16).

#### Dle prvotních cílů se reklama dělí:

- 1) **Informační reklama** – jejíž strategií je informovat zákazníka o prezentujícím produktu, službě nebo nápadu. Tento druh reklamy je využíván především při zavedení výrobku na trhu a je potřeba ho s potencionálními zákazníky seznámit.
- 2) **Přesvědčovací reklama** – jak samotný název naznačuje, je jejím úkolem přesvědčit zákazníka ke koupi. Využití tohoto druhu reklamy je v případě, že se výrobek nachází ve fázi růstu a nemá ještě rozvinutou zákaznickou síť.
- 3) **Připomínková reklama** – jedná se o pokračování předchozích dvou typů a upevňuje výrobek, službu nebo značku v myslích zákazníků. Tento druh reklam je využíván ve fázi zralosti a poklesu životního cyklu (16, str. 68,69).

### 1.8.2 Podpora prodeje

Zahrnuje nesčetné množství různých podnětů především ke koupi. Podpora prodeje může i jenom nabádat ke zkoušce produktu, nikoli jeho koupě. Mezi podporu prodeje se řadí různé slevové akce, kupóny, vzorky, dárky a soutěže (5). Podpora prodeje je silný nástroj, který má krátkodobý charakter povzbuzení zákazníků (16).

Různé benefity, které jsou zákazníkům nabízeny, mohou působit jako afrodisiakum, kterému nelze odolat. Zákazník má pocit mnohem větší přidané hodnoty, než je tomu u běžné koupě. Slevové akce a soutěže zapříčiňují rychlejší reakce spotřebitelů z důvodu limitované doby trvání oněch akcí a slev. Podpora je velmi účinný a rychlý nástroj, bohužel má krátkou dobu trvání. Což se odráží v jejich efektivnosti u dlouhodobých zákazníků (8).

Typickými nástroji podpory prodeje jsou:

- Kupóny
- Motivační programy
- Obchodní známky
- Prémie na další nákup
- Reklamní a dárkové předměty
- Slevy
- Soutěže
- Vzorky
- Zboží za symbolickou cenu
- Zboží zdarma (16, str. 91, 92, 93).

Znatelný nárůst podpory prodeje je odůvodněn nárůstem značek, nárůstem podpory prodeje, nutností odlišení se a změny orientace zákazníků na ceny. S podporou prodeje je častěji setkáváno v případě silných konkurentů, kteří mají široký sortiment (16, str. 93).

### 1.8.3 Události a zážitky

Jsou akce, které zahrnují různé aktivity pro zákazníky. Jsou vázány na mnohé příležitosti. Při těchto akcích může dojít k navázání a rozvoji vztahů se spotřebiteli (5).

### 1.8.4 Public relations a publicita

Jsou nástroje, díky nimž je budován vztah s veřejností, do níž se řadí zákazníci, zaměstnanci, vláda aj. Především jde o podporu a ochranu určitého názoru či image na společnost, který je nutno zachovat a udržet (5).

PR (public relations) je v současné době silně využívaným prvkem skoro každé značky. Tyto činnosti namířené vůči okolí a veřejnosti jsou využívány pro zájmy organizace. Principem PR je působit co nejvíc přirozeně a tím si získat náklonnost zákazníků a působit co nejvíce věrohodně (8).

Cílem, kterého se snaží PR dosáhnout, je informování okolí, ovlivnění jejich mínění a podsunout určité postoje vůči společnosti nebo značce. Pelsmacker dělí PR do určitých oblastí, jejichž cíle sleduje (6).

**Interní PR** – cílem je informování především zaměstnanců. Důležitým krokem je komunikovat se zákazníky, aby byli schopni pochopit strategii společnosti a věděli, jak jejich činnost pomáhá plnit cíle společnosti. Kromě zaměstnanců je vhodné věnovat pozornost i jejich rodinám a pořádat například rodinné dny ve firmě (6, str. 307).

**Veřejné záležitosti, vztahy** – se soustředí na společenskou a politickou stránku. Dochází k zaměřování zájmů směrem k postoji celé veřejnosti v návaznosti na rozhodnutí vlády a vlastních postojů. Klíčovou roli hrají vztahy se stakeholdery, názory ohledně společnosti a s tím spojená image v rámci veřejného mínění (6).

**Finanční PR** – je oblast týkající se případných investorů a akcionářů, kteří přinášejí finanční obnosy a zajišťují rozmanité možnosti pro společnost. Podstatou finančního PR je udržování jistoty u zmiňovaných skupin (6).

**PR a vztah k médiím** – je jedno z nejdůležitějších PR ve společnosti. Média jako taková jsou spojovacím prvkem s veřejností. Klíčovým je budovat dobrý vztah a podpořit dobré

jméno firmy v jejich očích. Kladný vztah veřejnosti prostřednictvím médií může pomoci podpořit prodej, firemní aktivity a celkově posilnit marketingový záměr (6, str. 309).

**Marketingové PR** – se využívá v souvislosti s dalšími nástroji komunikačního mixu. Jedná se o podporu produktu a značky, která využívá různá otevření a oslavy při současné přítomnosti novinářů, kteří publikují kladné informace a dojmy s úmyslem posílení především dodavatelských a distributorských vztahů (6).

### 1.8.5 Přímý marketing

Jedná se o přímé kontaktování zákazníka pomocí komunikačních médií jako je pošta, email, telefon nebo internetové sítě. Cílem je získání reakce zákazníka (5).

Přímý marketing je soukromá akce, kdy dochází k soukromému oslovení zákazníka, nikoli jeho veřejné oslovení. Je interaktivní a působí cíleně na zákazníky a jejich preference. Přímý marketing buduje vztahy jednotlivě s každým zákazníkem a v tom tkví jeho síla (8).

Přímý marketing je možné strukturovat na:

- 1) **Direct mail** – spočívá v obeslání spotřebitelů s nabídkou nebo upozorněním v podobě letáků, dopisů a brožur. Direct mailling umožňuje personalizovat zákazníky a zasílat jim na míru vytvořené nabídky. Nevýhodou tohoto způsobu je přemíra podnětů z mnoha stran (5).
- 2) **Katalogy** – je způsob obeznámení spotřebitelů obvykle s celistvou nabídkou produktů. Stále oblíbenou variantou je u některých společností tištěná varianta (5)
- 3) **Telemarketing** – spočívá v telefonních hovorech zákazníků nebo jako přijímání telefonátu jako call centrum. Telemarketing pomáhá k zvyšování tržeb a snižování nákladu společnosti. V poslední době je tento způsob stále více označován jako obtěžující a může se stát, že výsledek bude mít opačný charakter, než byl prvotně zamýšlený (16).
- 4) **Reklama s přímou odezvou** – je koncept využívaný především se Spojených Státech, jehož principem je vyvolání zpětné odezvy. Odezva může spočívat

v okamžitém zavolání, odeslání kupónu nebo návštěvě internetových stránek. Záměrem této reklamy je získání kontaktních údajů spotřebitelů a jejich pozdější komunikace (16, str. 102).

- 5) **On-line marketing** – přímý marketing na internetové platformě je dnes nejsilnějším nástrojem přímého marketingu, kam se řadí webové stránky, emailing, newslettery a virální marketing (16, str. 104).

### 1.8.6 Interaktivní marketing

Podstatou je „online“ vábení jak nových, tak i stávajících zákazníků, ať už k podpoře prodeje nebo ke zvýšení povědomí o značce (5).

Podstata je stejná jako u přímého marketingu, jedinou výjimkou je působení na online platformě, kde se využívá jeho různorodé přizpůsobení a jasné cílení (8).

**Webové stránky** – by měly být pro návštěvníky atraktivní jak ze strany designu, tak i obsahu. Měly by obsahovat účel vzniku společnosti, její působení, vizi, misi a obsahem odrážet její charakter (5, str. 582).

**Kontextová reklama** – je druh reklamy, která je placeného charakteru jako vyhledávání nebo proklik (pay-per-click reklama). U placeného vyhledávání se využívá princip aukce, kdy ten, kdo nejvíce přihodí získá prioritní umístění ve vyhledávačích na určitá klíčová slova. Druhým způsobem je platba za proklik na odkaz. Cena se odvíjí od množství konkurence a zájmu o vybraná klíčová slova (5, str. 582).

**Bannerová reklama** – vyjadřuje druh placené reklamy, která ve formě obdélníku nebo čtverce zobrazuje reklamu na postranních místech webové stránky. Cena se odvíjí od návštěvnosti stránky, na kterém se banner nachází. Typem reklamy může být jak obrázek, tak i video poutající pozornost. Na vzestupu je typický druh bannerové reklamy, který se vyskytuje v podcastech jako několikasekundový příspěvek (5).

**Emaily** – musí být přesně zacílené na zákazníky a musí obsahovat pro něho relevantní informace, aby nedošlo k jeho nespokojenosti. Vhodná je kombinace textu, obrázků a krátkých videí pro větší upoutání pozornosti (5).

**Mobilní marketing** – je silně prosperující nástroj interaktivního marketingu. Mobilní aplikace umožňují sledovat historii nákupů, návštěvy stránek, polohy zákazníků a podle dostupných informací upravují reklamy přímo pro zákazníka na podkladě jeho spotřebitelského chování (5).

### **1.8.7 Osobní prodej**

Je vzájemné působení mezi zákazníkem a prodejcem. Tehdy je možná vzájemná diskuse a odpovědi zákazníkům (5).

Jedná se o nejvlivnější nástroj komunikačního mixu. Při osobním prodeji dochází k interakci a vytváření vztahů mezi zákazníkem a prodejcem. Při osobním prodeji si zákazník ve většině případů nechá poradit a více zvažuje obchodníkovy rady. Osobní prodej je prvkem jak finančně, tak časově náročným (8).

## **1.9 Shrnutí teoretických východisek**

V teoretické části byl nejprve vymezen trh a segmentace trhu z pohledu několika autorů a jejich odlišným pohledem. Pro segmentaci trhu bude nadále pracováno s konceptem, který využívá Pelsmacker, jehož pohled je pro autorku dobře aplikovaný pro vybraný trh společnosti. Definování byli zákazníci na podkladě trhů, na kterých se nacházejí a rozřazení podle jejich typologie. Jako nejvhodnější varianta pro účely diplomové práce budou zvoleny zákaznické trhy, tak jak je definuje Kotler. V rámci zákazníků byly definovány možnosti jejich oslovení v rámci přímého a hromadného oslovení. Zmíněna byla i hodnota zákazníka. Dále byla popsána konkurence a její dělení podle Kotlera a možné konkurenční strategie dle Portera, Kotlera a Kellera jejichž definice jsou jedny z nejznámějších.

Popsána je značka jako taková a historický vývoj značky. Na hodnotu značky byl využit pohled od Farquara a Aakera. Pohled na hodnotu značky dle Aakera bude využit v rámci dotazníkového šetření značky. Prvky značky jsou definovány dle Kellera z důvodu možné aplikace na vybranou společnost a odpovídajícímu charakteru. Popsána je i mantra značky, která je její nedílnou součástí. Ze strategií značky bude aplikován pohled, který

nabízí Kotler spolu s Pelsmackerem, neboť spojením jejich principů vytváří mnohem více komplexní celek, než je tomu u každého z nich.

Jako hlavní metodou pro hodnocení identity byl popsán pohled Aakera, KoFloora a Kapferera. Pohled dle KoFloora bude podkladem pro hodnocení společnosti v analytické části a zjištění hodnoty značky. Tento koncept byl vybrán na podkladě jeho komplexnosti, který dle názoru autorky postihuje veškeré důležité oblasti společnosti.

Pro hodnocení konkurence a jejich identit byla vybrána metoda dle Kapferera – Brand Prism, na jejímž podkladě je možné zpracovat identitu bez detailních znalostí vnitřní struktury společnosti. Tedy pouze na podkladě dostupných veřejných informací.

Jako poslední kapitola teoretické části je popsán komunikační mix a jeho dílčí části, které poukazují na možné nástroje, prostřednictvím kterých může společnost komunikovat se svými zákazníky. Pro účely komunikačního mixu bude stavěn především na tom, jak ho definuje Kotler s doplněním od Přikrylové. Zvláště z toho důvodu, aby byly popsány a poukázány všechny možné nástroje, které může společnost využít.



## 2 ANALYTICKÁ ČÁST

### 2.1 Představení společnosti

Společnost Znovín Znojmo a.s. je vinařství nacházející se na jihu Moravy se sídlem v Šatově v blízkosti města Znojma. Svoji velikostí je společnost řazena do středních podniků. Uvádí se, že denně je prodáno 17 000 lahví značky Znovín, což dělá kolem 3,5 % z celkové spotřeby vína v České republice (20).

Samotná společnost Znovín Znojmo a.s. je mateřskou společností. Mezi dceřiné společnosti patří Vinice Hustopeče s.r.o. od 19.1.2011 a VINICE ZNOVÍN, s.r.o. od 27.5.2011 (21).

Primárním regionem, kde společnost pěstuje vinnou révu je Znojemská podoblast, kde se půdní podloží skládá z hornin, spraše a písků. Druhým stěžejním regionem pro společnost je Hustopečsko ve Velkopavlovické podoblasti (22).



Obrázek 5 Logo společnosti se sloganem

(Zdroj: 18)

Díky dlouholetému působení společnosti na trhu je společnost a její značka vnímána jako producent kvalitních vín s širokým sortimentem, který se neustále doplňuje o nové produkty. Úmyslem společnosti je uspokojení potřeb širokého spektra zákazníků a získání jejich důvěry vůči značce (20).

Společnost se pyšní vůdčí pozicí v udávání trendů ve vinařství. Filozofie spočívá v propojení tradiční výroby s moderními světovými trendy ve vinařství. Propojení tradice a moderních trendů je odezvou na vyvíjející se trh a měnící se požadavky zákazníků. Dochází k pozdvihování jednotlivých vín a jejich autentičnosti díky jednotlivým tratím

tzv. terroir. Společnost byla inovátorem v oblasti řízeného kvašení v 90.letech. Tyto aspekty mají za následek mnohá ocenění na světových vinařských soutěžích, které Znovín Znojmo a.s., pravidelně každý rok získává (20).

Kromě trendů ve vinařství, jako je například řízené kvašení v 90.letech, uvedla společnost na trh i trendy spojující různé aktivity s vínem. Mezi oblíbené aktivity je zařazeno Vinařské putování po vinicích a sklepích, vinařské výstavy, walkingové trasy, ochutnávkové stánky na vinicích a široké spektrum vinařských turistických programů. Společnost je rovněž spoluúčastníkem Znojemskeho vinobraní, Burčákfestu, VOC festivalu a hudebního festivalu Znojmo. Kromě těchto aktivit nabízí stálým a aktivním zákazníkům věrnostní systém (20).

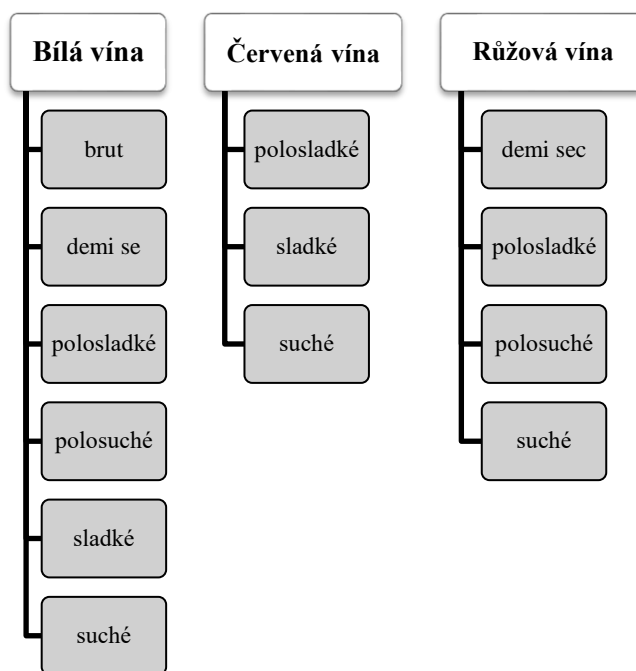
#### **Tabulka 4 Základní údaje o společnosti**

(Zdroj: vlastní zpracování dle 19)

<b>Název společnosti:</b>	ZNOVÍN ZNOJMO, a.s.
<b>IČ:</b>	469 00 144
<b>Sídlo:</b>	Šatov 404, 671 22 Šatov
<b>Datum vzniku:</b>	4. května 1992
<b>Právní forma:</b>	akciová společnost
<b>Akcie:</b>	45 217 ks akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 Kč
<b>Základní kapitál:</b>	45 217 000,- Kč
<b>Složení představenstva:</b>	Ing. Pavel Vajčner, předseda představenstva Ing. Jaroslav Opatřil, místopředseda představenstva Nataša Sigmundová, členka představenstva
<b>Předmět podnikání:</b>	Hostinská činnost Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
<b>Předmět činnosti:</b>	Zemědělská výroba (19)

### 2.1.1 Portfolio výrobků společnosti

Společnost nabízí široký výběr vín. Mezi základní druhy nabízí i tematické řady. Významné je i portfolio jakostních stupňů vín jako je jakostní šumivé víno, jakostní víno, jakostní víno červené, ledové víno, moravské zemské víno, pozdní sběr, slámové víno, VOC Znojmo, výběr z bobulí, výběr z cibéb, výběr z hroznů a známkové víno.



Obrázek 6 Produktové portfolio

(Zdroj: vlastní zpracování dle 31)

### 2.1.2 Nabídka služeb

**Degustační vinné předplatné** – předplatné obsahuje 72 různých druhů vín, která jsou doručována přímo předplatiteli každý měsíc v kartónech po 6 lahvích různých druhů vín. Zákazník si může zvolit jestli tuto nabídku využije po dobu 1, 3, 6 či 12 měsíců (26).

**Privátní boxy** – je služba, která v Moravském sklípku v Šatově umožňuje ukládat do zamčených privátních boxů vína. Díky optimálním podmínkám, jako je teplota a vlhkost, je zaručena vhodná archivace. Vlastníci těchto boxů mohou bezplatně využít při své degustaci i prostor s posezením (26).

**Archiv doprodaných vín** – je služba, která zaručuje zákazníkům koupi vín, která byla vyřazena z aktuální nabídky (26).

**Očekávaná délka prodeje vín** – je služba zajišťující informovanost zákazníků, zda je dostupná jimi žádaná šarže vín. Dostupnost se odvíjí od poptávky a žádanosti (26).

**Bonusy pro aktivní zákazníky** – za každý uskutečněný nákup dostává zákazník 1 bod za utracených 100 Kč. Podle množství bodů si může zákazník vybrat dárek ze seznamu bonusů (26).

**Víno jako propagační předmět** – možnost opatření láhví vína s vlastním natištěným logem na již existující reklamní etiketu. Jako nabídka podnikům, které si chtějí víno v maximální hodnotě 500 Kč za kus odečíst od základu daně (26).

**Vlastní etiketa na víno** – možnost dotisku a potisku na kartóny, firemních etiket (26).

**Pozornost zákazníkům** – Pokud zákazník slaví jubileum 50, 60, 70, 80, 90 a více let nebo pokud uzavře sňatek či dokončí vysokoškolské studium, dostane od Znovínu jako dárek dvě láhve exkluzivního sektu (26).

### **2.1.3 Nabídka akcí a turistika**

**Putování po vinicích a sklepích** – Je akce, která se obvykle koná dvakrát do roka. V květnu se koná Putování po vinicích Znojemska a v listopadu se koná Putování po archivních sklepích. Jedná se o řízenou degustaci vín na různých viničních tratích a sklepích (27).

**Individuální putování** – Jedná se o stejný koncept, jako je putování po vinicích a sklepích, ovšem pro menší skupiny (27).

**Podzimní e-Putování** – je obdoba putování po sklepích, ovšem ve virtuálním prostředí. Kdy se společnost snažila pružně přizpůsobit stávající nelehké pandemické situaci a využít potenciál této verze (27).

**Znovín Walking** – jedná se poměrně o nový turistický trend, kdy Znovín Znojmo a.s. rozšířil portfolio turistického programu pro zákazníky. Je dostupno 14 tras v jihozápadní Znojenské vinařské podoblasti. Tyto trasy nabízí přírodní pohledy na Národní park

Podyjí, histrická místa a tajemná zákoutí. Podél trati jsou v sezóně otevřeny stánky pro degustaci. Na výběr je 7 tras pro začátečníky a 7 tras pro pokročilé a zdatné walkingové sportovce (27).

**Ochutnávkový stánek** na viniční trati Staré vinice, Havraníky – je situován poblíž cyklostezky uprostřed mladých vinic. V ochutnávkovém stánku je možné zkusit několik vzorků vín. Kromě stánku se poblíž nachází poutní místo a Havranické vřesoviště, jež je součástí Národního parku Podyjí (27).

**Vinice Šobes** – jedná se o jednu z nejstarších a nejlepších vinic v Evropě, která se rozprostírá na jižním svahu a je tak ideálním místem pro pěstování vína. I na viniční trati Šobes je firemní stránek, který nabízí pro turisty občerstvení (27).

**Křížový sklep Přímětice** – patří k největším křížovým sklepům na světě. Jedná se o výjimečné místo, které láká svou architekturou a klimatem, které má ideální podmínky pro skladování vín (27).

**Moravský sklípek v Šatově** – který nabízí turistům možnost ochutnávky některých druhů vín (27).

**Ochutnávka Procházka časem** – je akce konaná především pro majitele privátních boxů. Jedná se o ochutnávku vín, které mají zákazníci uložené ve vlastních boxech a chtějí se o nich dozvědět více informací (28).

**Znovínský košť vín** – jedná se o ochutnávku ročníkových vín, která obdržela různá ocenění a medaile, a jsou úspěšná jak v tuzemsku, tak i ve světovém měřítku (29).

**Burčákfest** – je projekt, který vznikl ve spolupráci se společností Znovín Znojmo a.s., kdy je od roku 2005 generální partnerem této události. Jedná se o akci, která je doprovázena kulturními akcemi jako jsou koncerty a různý doprovodný program (30).

## 2.2 Vymezení strategického záměru společnosti

Viniční trať a vinice Peklo se nachází v oblasti, která je tvarovaná do sedlovitého tvaru, kde jsou hrozny vystaveny záru slunce, jako je tomu v pekle, odtud plyne její název. Název se ovšem neodvívá pouze od této podobnosti. Vinice se nachází v blízkosti

Šibenického vrchu, kde byla umístěna šibenice od roku 1497. Možná souvislost poprav a ztracených duší propůjčuje zvláštní atmosféru tomuto místu. Samotná vinice se nachází jižním směrem od Šatova v blízkosti rakouské hranice. (64).

Viniční trať je součástí šesté walkingové trati Znovínu – Paradoxy „Železné opony“. Jedná se o lehkou trasu, která má asfaltovitý a polní charakter. Tato trasa vede podél rakousko-české hranice a nabízí spojení přírody a historických událostí. (64).

Vinice Peklo byla osázena odrůdami jako je Neuburské, Tramín červený, Müller Thurgau, Modrý Janek. Některé odrůdy byly vybrány, aby kooperovali s názvem vinice a navozovaly pocit pekla a červené barvy, která s ním souvisí. Z těchto vinic v rámci Jarního putování budou nabízena 2 panenská vína, což je první úroda z hroznů. Vína pocházející z této vinice budou opatřena znakem na etiketě v podobě pekelného kotlíku. (64).

Součástí turistické nabídky v okolí vinice je vojenský bunkr, který je provozován Technickým muzeem v Brně. Technické muzeum spolupracuje se společností a dodává mimo jiné exponáty do Louckého kláštera a postupně doplňuje bunkr o vojenskou techniku. Bunkr je spjatý s několika historickými událostmi a osobnostmi. Byl navštíven A. Hitlerem a v blízkosti rozorával brázdu samotný K. Gottwald (64).

Prozatímní představa konceptu vinice spočívá v instalaci stánku s vínem, který by měl být ze strategického hlediska rozmontovatelný. A to pro případ, že by byla zjištěna potřeba stánek přemístit. Stánek by měl fungovat jako již některá degustační místa, která společnost provozuje. Samozřejmostí je i posezení pro turisty v blízkosti (64). Společnost má už nyní pro panenskou sklizeň v oblasti vinice Peklo připravenou etiketu s malým kotlíkem poukazující na pekelný původ. Což by bylo v souladu s historií a celkovým vnímáním místa (64).

Koncept Vinice Peklo je záležitostí samotné společnosti, která vymezila další turistickou oblast v rámci její strategie a na podkladě informací získaných samotnou společností. Znovín Znojmo má tuto oblast ve své turistické nabídce a dá se říct, že hledá způsob, jak rozvíjet značku v souvislosti s touto oblastí.

Mimo to je v plánu postavit vyhlídku, která by umožňovala výhled na okolí vinice. Vzhled vyhlídky je v jednání, mohlo by se jednat o vyhlídku přímo nad stánkem, nebo v úrovni střechy. (64).

Možným budoucím krokem je zaměření se na rodiny s dětmi, kdy by právě koncept této vinice měl zahrnovat i dětské návštěvníky

Ze hlediska spokojenosti zákazníků je důležité se vyvarovat tomu, že bude na vinici postaven degustační stánek pro rodiče a dětské hřiště, kam by se děti tzv. odložily. Vhodnou variantou je zapojení celé rodiny.

## **2.3 Společnost dle McKinseyho modelu**

### **2.3.1 Hodnocení dosavadního stavu společnosti dle 7S**

#### **Strategie**

Dlouhodobou strategií společnosti je produkce vysoce kvalitních a zdravotně nezávadných výrobků a poskytování služeb. Dále v ruku v ruce s vývojem trhu uvádět nové prvotřídní výrobky na podkladě zákaznických požadavků. Všechny stávající a budoucí kroky firmy, by měly být v souladu s aktivním přístupem k ochraně životního prostředí a neustálého zlepšování dosavadní výsledků. Společnost chce strategii celé společnosti uvést v soulad s přírodou, aby co nejméně zatěžovala okolní prostředí a byla v harmonii s okolním světem (24).

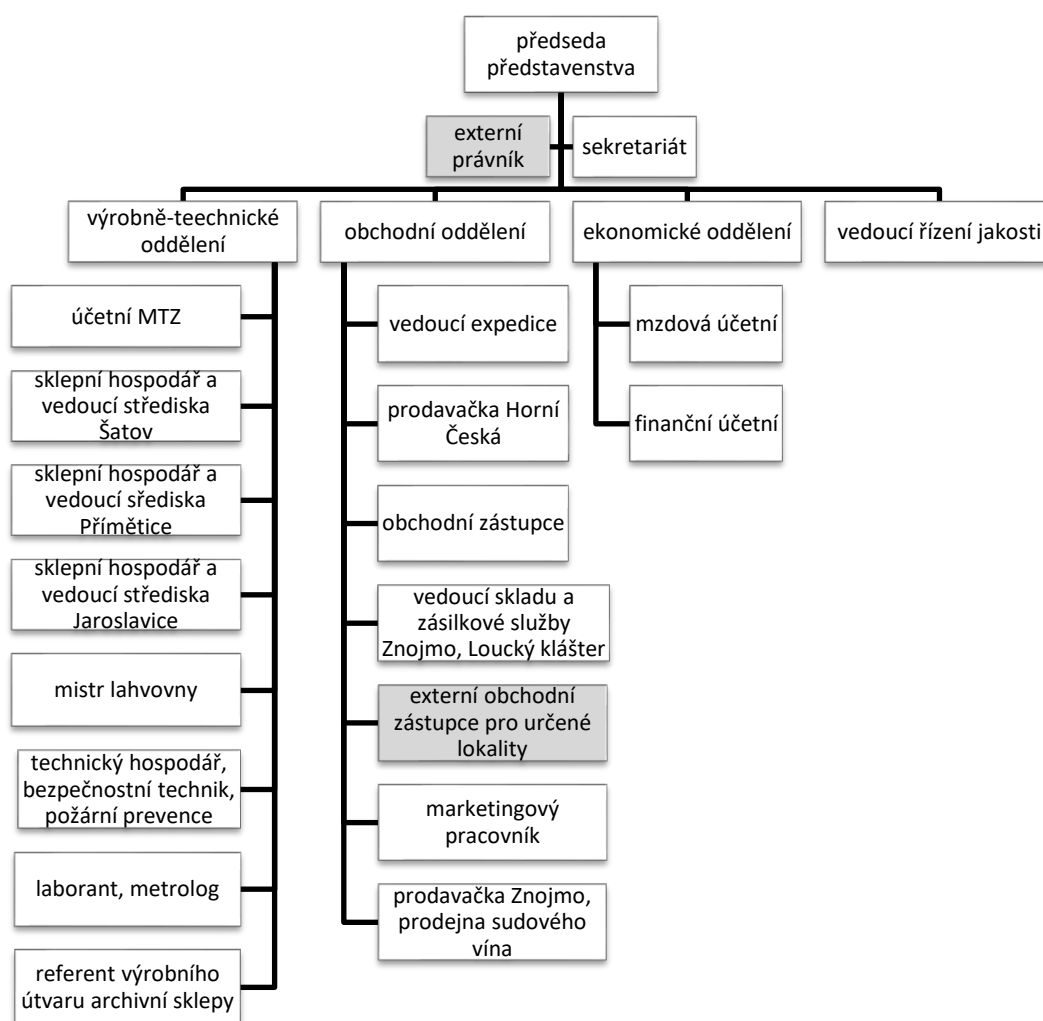
Záměrem společnosti je udržet stávající zákazníky, kteří tvoří „silné jádro“. Na druhou stranu se snaží cílit i na novou generaci a zaujmout bio výrobou a inovativními přístupy. Znovín Znojmo a.s. spolupracoval s Matematicko-fyzikální fakultou Univerzity Karlovy v Praze při vývoji chuťově zakulacených pinotů, které inspirovalo iracionální Ludolfovo číslo  $\pi \sim 3,14$ . Právě inovativními způsoby a hravými názvy nové řady vín si klade za úkol zaujmout mladší generaci (25).

Rovněž od roku 2019 platí rozumná cenová politika ročníkových a přívlastkových vín. Tedy kvalita za dostupné ceny (21).

V rámci strategie společnosti staví společnost své budoucí kroky na rozboru nashromážděných informací a podkladů, aby byl zajištěn budoucí rozvoj firmy (24).

## Struktura

Společnost má téměř 120 zaměstnanců, z toho je ve vedení 6 osob. Jako akciová společnost má tříčlenné představenstvo v čele s generálním ředitelem a tříčlennou dozorčí radu. Společnost je rozdělena dle činností na výrobně-technické oddělení, obchodní oddělení, ekonomické oddělení a vedoucí řízení jakosti.



**Graf 2 Struktura podniku**

(Zdroj: Vnitřní směrnice podniku)



## **Styl**

Podstatou je správné pochopení práce, kterou každý jedinec vykonává, zpětná vazba a včasné plnění úkolů. Důležitá je oboustranná komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými (64).

Styl vedení společnosti by se dal vymezit jako benevolentní. Ve společnosti je udržováno přátelské prostředí. V případě rozhodování je ponechána možnost sdělení názorů a podnětů od zaměstnanců, ale závěrečné slovo má vrcholové vedení. Vzájemná kooperace vrcholového vedení se zaměstnanci je stěžejní základ pro fungování společnosti.

## **Systémy**

Představenstvo vede společnost tak, aby byl zajištěn budoucí rozvoj společnosti a uplatnění na trhu EU. Na podkladě strategie a podnikatelských záměrů určuje společnost cíle a snaží se tyto cíle dosahovat. Rovněž neustále sleduje míru plnění cílů společnosti (64). Ve společnosti jsou využívány systémy jak pro administrativní úseky, tak i pro výrobní úseky, které řídí výrobu.

## **Sdílené hodnoty**

Společnost dbá na to, aby zaměstnanci ctili hodnoty společnosti. Dle společnosti lze tyto hodnoty vymezit jako rozvoj společnosti, ohleduplnosti vůči životnímu prostředí, příslušnost k firmě, rozvoj zaměstnanců. V rámci kolektivu jsou tendence k udržení dobrých vztahů a poklidné atmosféry (64).

## **Spolupracovníci**

Cílem je vytvářet vhodné prostředí pro pracovníky a motivovat zaměstnance. Podporovat je v odborném rozvoji a jejich sounáležitost k firmě. Zvyšovat povědomí o ochraně životního prostředí. Jejich počet je stálý a firma se snaží minimalizovat fluktuaci zaměstnanců různými benefity. Valná většina z nich jsou dlouholetými zaměstnanci společnosti. Firma si váží zaměstnanců a jejich loajalitu odměňuje finančním bonusem, který se odvíjí od doby, po kterou pracovník pracuje ve společnosti v rámci kolektivní

smlouvy. V rámci sezónních akcí, jako je putování je obvykle přijato okolo 30 brigádníků (64).

### **Schopnosti**

Ve firmě probíhají pravidelná školení, jak pro manažerské pozice, tak i pro zaměstnance ve výrobě a administrativě. Samozřejmostí jsou pravidelná školení BOZP a požární ochrany.

Mezi pravidelná školení či zkoušky se řadí svářečské zkoušky, degustační zkoušky. Společnost je vstřícná a proplácí školení, která si například najdou zaměstnanci sami z vlastní iniciativy pro rozvoj jejich schopností na určité pozici.

Mezi pravidelné kroky pro rozšiřování znalostí ve vinařství je každoroční školení vrcholového managementu o praktikách, postupech a trendech v zemích, které kralují vinařskému trhu. Školení jsou lokalizována pokaždé v jiné zemi, tak aby byl zajištěn co největší rozhled. Bohužel v roce 2020, nebylo školení realizováno z důvodu složité pandemické situace (64).

Generální ředitel má mnohaleté zkušenosti v oblasti vinařství a managementu. Už od roku 1992 je součástí společnosti, a to ve vedoucí pozici.

### **Souhrn dosavadního stavu společnosti**

Z hlediska stávající strategie a stávajícího fungování je koncept dle McKinseyho nastaven správně. Stávající prvky jsou konzistentní mezi sebou a navzájem se podporují. Soustředí se na výrobu kvalitního vína a vše kolem spojené. Strategie odpovídá struktuře společnosti, včetně stylu vedení. Propojení strategie je v souladu s pracovníky, jejich schopnostmi a sdílenými hodnotami. Soulad všech faktorů je znázorněn v tabulce č. 5.

**Tabulka 5 Stávající stav společnosti (7 S)**

(Zdroj: vlastní zpracování dle 51)

	Strategie	Struktura	Systémy	Styl	Spolupracovníci	Schopnosti	Sdílené hodnoty
Strategie		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Struktura	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Systémy	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Styl	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Spolupracovníci	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Schopnosti	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Sdílené hodnoty	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

### 2.3.2 Hodnocení společnosti dle 7S s ohledem na záměr společnosti

V případě přidání nové turistické oblasti do nabídky společnosti včetně celkové změny vnímání společnosti, vnímání nejen její oblasti poskytující vinařské produkty, ale i služby a nabídky spojené s turismem a případně i zaměření se na dětské turisty, dojde ke změně dílčích oblastí v rámci modelu 7S.

Tabulka č.6 poukazuje na nesoulad mezi jednotlivými faktory, který vyvstane v případě zařazení zmíněné volnočasové oblasti do nabídky společnosti.

**Tabulka 6 Nový stav společnosti**

(Zdroj: vlastní zpracování dle 65)

	Strategie	Struktura	Systémy	Styl	Spolupracovníci	Schopnosti	Sdílené hodnoty
Strategie		×	✓	✓	×	×	×
Struktura	×		✓	✓	✓	✓	✓
Systémy	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Styl	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Spolupracovníci	×	✓	✓	✓		×	×
Schopnosti	×	✓	✓	✓	×		×
Sdílené hodnoty	×	✓	✓	✓	×	×	

**Strategie**

Strategie se bude muset změnit, neboť v současné době je zaměřená pouze na konečný produkt společnosti, což je víno a vše s ním spojené. Z autorčina pohledu přiřazení oblasti, která má, dá se říct, poetický název, je velmi výhodným krokem. Nová aktivita lákající jak dospělé, tak dětské návštěvníky je výhodným strategickým krokem. Je tedy nad míru jasné, že dojde ke změně strategie společnosti. Změna strategie spočívá v zaměření se na nabídnutí zážitků zákazníkům prostřednictvím zboží a služeb. Nový záměr ovlivní propojení strategie se strukturou podniku, spolupracovníků, jejich schopností a sdílených hodnot.

**Struktura**

Ve struktuře společnosti je potřeba udělat změnu spočívající ve vymezení pracovníka přímo na turistiku a turistické oblasti v případě rozšíření stávajícího působení společnosti.

**Styl, Systémy**

Zapojení nové aktivity by se nijak neodrazilo v případě Stylu vedení společnosti a Systémů.

## **Sdílené hodnoty**

Sdílené hodnoty jsou původně zaměřeny na rozvoj společnosti, ohleduplnosti vůči životnímu prostředí, příslušnost k firmě, rozvoj zaměstnanců. Primárně jsou zaměřeny na životní prostředí a zaměstnance. Ovšem pokud bude zařazována aktivita, která směřuje i na děti, je potřeba sdílené hodnoty doplnit.

## **Spolupracovníci**

V případě vytvoření nové oblasti, která bude cílit na rodiny s dětmi, je potřeba doplnit existující mezery v kompetencích. Variantou je pověřit stávajícího zaměstnance, nebo vytvořit zcela novou pracovní pozici. V tomto případě zdá se být lepší inklinovat k novému zaměstnanci, který by měl poněkud jiný a odlišný náhled.

## **Schopnosti**

Nová oblast sebou obnáší i potřebu nových dovedností, které by se specificky zaměřovaly na volný čas pro rodiny. Společnost je známá svojí kvalitou výrobků, kterou poskytuje na trh. Je potřeba dosáhnout stejného vnímání i při poskytování volnočasových aktivit. V současnosti nemají zaměstnanci z autorčina pohledu dostatečné schopnosti, aby mohly rozvíjet volnočasové aktivity v souladu s potřebami zákazníků v nové oblasti. Proto je potřeba tyto znalosti doplnit.

## **Souhrn hodnocení společnosti s ohledem na záměr společnosti**

Strategie se už nadále nemůže soustředit pouze na kvalitní víno a spokojené zákazníky v souvislosti s vinařskou oblastí. Zařazení nového konceptu volnočasové aktivity znamená změnu ve strategii a strategickém řízení společnosti. Je potřeba se zaměřit i na jiné aspekty a perspektivy, které budou společnost posouvat dalším směrem. Musí dojít ke změně sdílených hodnot, které jsou úzce navázány na strategii společnosti. Sdílené hodnoty se prolínají do spolupracovníků, kde by bylo vhodné doplnit nového člena, který bude mít výhradě tuto oblast na starost a bude mít požadované schopnosti. Schopnosti se však netýkají pouze pracovníků, ale společnosti jako takové. Silné apelování na kvalitu, je vhodné využít i v dalších oblastech jejího působení.

## 2.4 Hodnocení obecného okolí

Pro hodnocení obecného okolí je využita analýza SLEPTE. Cílem je popsat vybrané faktory vnějšího okolí, které ovlivňují z autorčina pohledu nejvíce společnost.

### 2.4.1 Sociální faktory

Mezi sociální faktory se řadí spotřební výdaje domácností. Na podkladě těchto výdajů lze usoudit, jaké množství finančních prostředků jsou domácnosti ochotny a především mohou vynaložit.

Dle údajů Českého statistického úřadu vyplývá, že celková spotřeba domácností roste. V roce byla spotřeba v roce 2017 na jednu osobu 144 196 Kč. Naproti tomu byla spotřeba v roce 2019 153 193 Kč na jednu osobu. Rostoucí tendenci má i spotřeba alkoholických nápojů. Roste spotřeba vína a piva, naopak spotřeba lihovin meziročně klesá. Zmíněné údaje jsou zobrazeny v tabulce 6 (33).

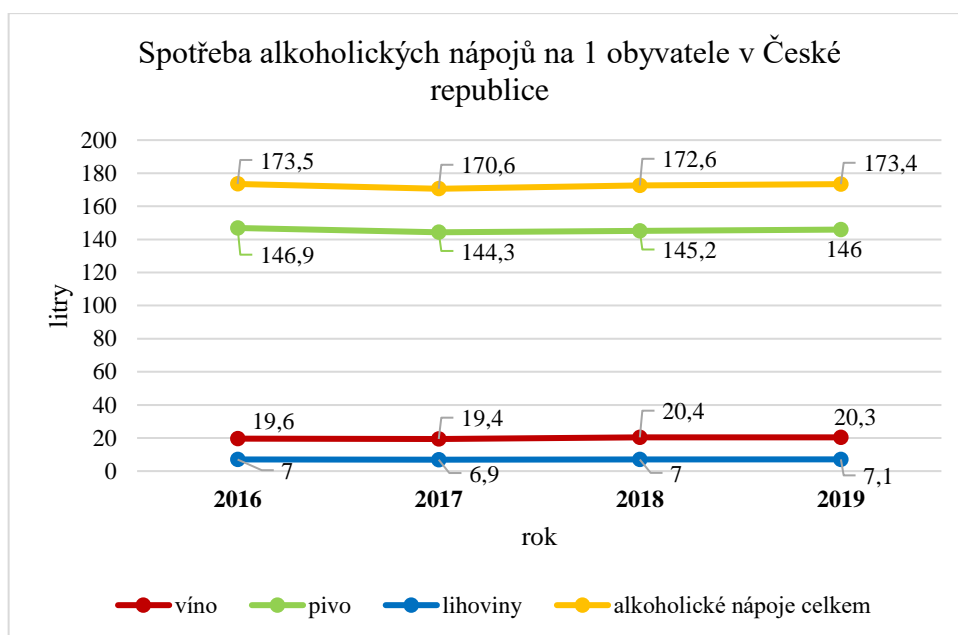
Pro společnost se tento údaj jeví jako příležitost. Na jedné straně jsou zvyšující se výdaje na alkoholické nápoje u spotřebitelů, na druhé jsou zvyšující se příjmy obchodníků s alkoholickými nápoji.

**Tabulka 7 Vývoj výdajů domácností na spotřebu v letech 2019-2017**

(Zdroj: 33)

<b>Výdaje na osobu za 1 rok</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
celkové spotřební výdaje domácností	153 193 Kč	149 162 Kč	144 196 Kč
alkoholické nápoje	2 996 Kč	2 949 Kč	2 866 Kč
lihoviny	772 Kč	810 Kč	779 Kč
víno	894 Kč	890 Kč	864 Kč
pivo	1 330 Kč	1 248 Kč	1 224 Kč

Při bližším pohledu na spotřebu vína z grafu 3 je patrné, že se jeho spotřeba každoročně zvyšuje, ovšem v roce 2019, jeho výše klesla o 0,1 litru. Naproti tomu je spotřeba piva markantní. Spotřeba piva v roce 2019 byla 146 litrů na osobu (34).



**Graf 3 Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice**

(Zdroj: 34)

Jedním z důvodů větší spotřeby piva je pravděpodobně jeho nižší cena, která byla v druhém týdnu roku 2021 12,88 Kč za půl litru piva. Převáděno na litry se jedná o cenu 25,76 Kč za litr světlého lahvového piva (35).

Cena bílého jakostního lahvovaného vína je 54,30 Kč/l a cena jakostního červeného lahvovaného vína je 58,80 Kč/l. V porovnání s cenou piva se jedná o více než dvojnásobek. Je tedy zřejmé, že cena piva se odráží i v množství jeho konzumace (36).

Co se týče trendu spotřebitelů v oblasti pití vín, tak postupem času přibývá stále více konzumentů vín. Spotřebitelé se nezděraňují připlatit za kvalitu a jsou ochotní uvolnit vyšší částku (37).

Dle Ministerstva financí České republiky klesla meziroční spotřeba domácností v roce 2020 o 3,9 %. Důvodem bylo snížení reálného objemu mezd a platů, rovněž vyšší úspory, které byly důsledkem nejisté pandemické situace a jejího vývoje v roce 2020. Aktuální predikce na rok 2021 je opětovný růst spotřeby domácností. Což je pozitivním vývojem i pro Znovín jako vinařství, neboť se dá předpokládat, že s vyšší osobní spotřebou pravděpodobně dojde ke zvýšení spotřeby vína oproti roku 2020 (66).

## 2.4.2 Politicko-legislativní faktory

### Legislativa

Vinařství je regulováno legislativními opatřeními, které musí sledovat v rámci České republiky, taktéž jsou nucena dodržovat pravidla Evropské unie. Legislativní stránku upravuje zákon č. 321/2004 Sb., o vinohradnictví a vinařství a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o vinohradnictví a vinařství). Cílem zákona je sjednocení požadavků na Evropské úrovni (38). Dalšími předpisy týkajícími se vína jsou Vyhláška č. 88/2017 Sb., kterou se provádí některá ustanovení zákona o vinohradnictví a vinařství, a Vyhláška č. 254/2010 Sb., kterou se stanoví seznam vinařských podoblastí, vinařských obcí a viničních tratí (39).

Mezi Evropské předpisy se řadí zejména:

- Nařízení Rady (ES). 1308/2013 (základní nařízení pro celé zemědělství i pro vinařství). Nahrazující dřívější nařízení 1234/2007.
- Nařízení Komise (ES) č. 606/2009 o druhy výrobků z révy vinné, enologické postupy a omezení, která se na ně použijí.
- Nařízení Komise (ES) č. 607/2009 o chráněné označení původu a zeměpisné označení, tradiční výrazy, označování a obchodní úpravu některých vinařských produktů.
- Nařízení Komise (ES) č. 436/2009 o registru vinic, povinná prohlášení a shromažďování údajů pro sledování trhu, průvodní doklady pro přepravu vinařských produktů a evidenční knihy vedené v odvětví vína.
- Nařízení Komise (EU) č. 203/2012 o prováděcích pravidlech pro ekologickou produkci vína (39).

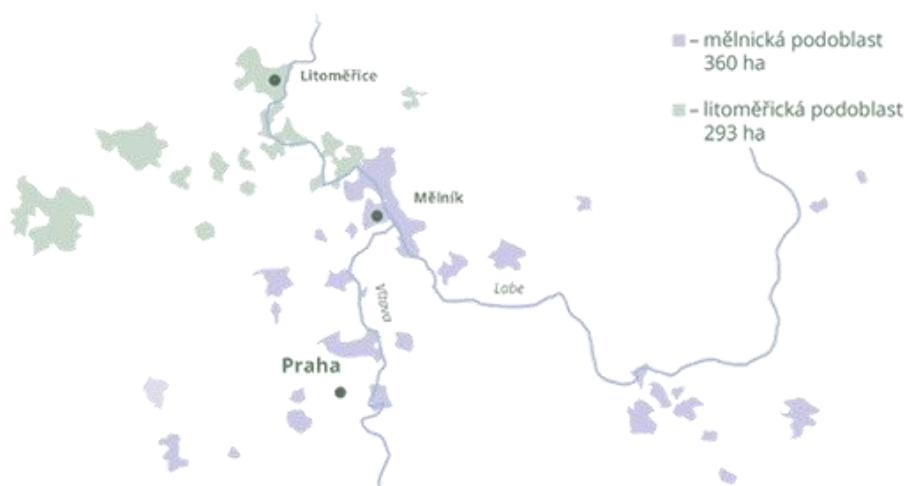
Vstupem do Evropské unie je území České republiky rozděleno na dvě pěstitelské oblasti. Vinařskou oblast Morava a vinařskou oblast Čechy. Každá z oblastí se dále skládá z podoblastí, jež tvoří vinařské obce. Na území vinařské obce se rozkládají viniční tratě. Morava jako oblast se dělí na mikulovskou podoblast, slováckou podoblast, velkopavlovickou podoblast a znojenskou podoblast. Toto rozdělení je možné vidět na obrázku 7. Čechy se dělí na litoměřickou a mělnickou podoblast viz. obrázek 8 (38).





**Obrázek 7 Vinařská oblast Morava**

(Zdroj: 40)



**Obrázek 8 Vinařská oblast Čechy**

(Zdroj: 41)

Mezi další faktory, které ovlivňují vinařské odvětví, patří daňová politika, dotační politika, podpora nevládních organizací, kontrola jakostí vína, licenční a subvenční politika a vinařské právo (42).

### **Daňová politika**

Spotřební daň je definována zákonem č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních. V tomto zákoně je dělení předmětu daně na vína, fermentovaného nápoje a meziprodukty uvedené

pod kódy nomenklatury 2204, 2205, 2206, které obsahují více než 1,2 % objemových alkoholu, nejvýše však 22 %. V zákoně jsou rovněž vymezeny kategorie vín na tichá vína a šumivá (43).

V tabulce 7 je znázorněno, že v České republice nejsou spotřební daní zatížena tichá vína, na rozdíl od šumivých vín a meziproductů, jejichž sazba daně je 2 340 Kč/hl.

**Tabulka 8 Sazby spotřební daně**

(Zdroj:43)

Druh vína dle zákona	Sazba daně
Šumivá vína podle § 93 odst. 2	2 340 Kč/hl
Tichá vína podle § 93 odst. 3	0 Kč/hl
Meziproducty podle § 93 odst. 4	2 340 Kč/hl

## **Dotace**

Vinařská a vinohradnická oblast může využít pro svůj rozvoj některé dotaze v rámci národních prostředků a v rámci Evropské Unie.

V rámci SOT (Společná organizace trhu s vínem) je možné v období 2019-2023 dle nařízení vlády 147/2018 Sb. požádat o podporu v oblasti vinařství a vinohradnictví. A to zejména pro:

- 1) Dřevěný sud nebo uzavřenou nádobu na výrobu vína o objemu nejméně 600 litrů
- 2) Speciální kvasná nádoba s aktivním potápěním matolinového klobouku
- 3) Cross-flow filtr na víno
- 4) Lis na hrozny (44).

Další možností dotace je skrze Státní zemědělský intervenční fond. Dotace je možné čerpat na strojní vybavení, lisy nebo obnovu vinic. Možností dotací společnost využívá (64).

## **Vinařský fond**

Vinařský fond vznikl na podkladě zákona o vinohradnictví a vinařství roku 2002 jako obdoba zahraničních institucí. Primární náplní vinařského fondu byla do roku 2004

výsadba vinic. Od roku 2004, tedy vstupu do Evropské unie, se vinařský fond zabývá i marketingem vína, rozvojem vinařské turistiky a informovaností veřejnosti o vinohradnictví a vinařství. Klíčovým se stala kampaň „Vína z Moravy, vína z Čech“. Další značkou, kterou vinařský fond rozvinul je „Svatomartinské“ (45).

Do samotného vinařského fondu plyne 50 haléřů za každý litr vína, který je vyprodukován v rámci jednotlivých vinařství. Mimo finanční obnos plynoucí z produkce připadají do fondu i peněžní zdroje z vinohradu. V případě, vydařené sklizně přispívá kraj do vinařského fondu dvakrát tolik, kolik je celkově vybráno. Z celkové sumy je každoročně použito okolo 15 milionů pro marketingové účely propagace vín z Moravy a Čech (64).

### **Kontrola kvality**

Kontrolu kvalitu provádí na území České republiky Státní zemědělská a potravinářská inspekce. Právní předpisy vyplývají například z nařízení Komise (EU) 2018/273 a prováděcí nařízení Komise (EU) 2018/274, dále jsou to předpisy České republiky jako např. zákon 321/2004 Sb., a zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích (39).

Předmětem zkoumání Státní zemědělské a potravinářské inspekce u vín je :

- Kontrola bezpečnosti vín – především obsah alergenů, konzervantů a kontaminantů
- Kontrola jakosti – jako je ethanol, nadlimitní kyselina citrónová, přetlak v láhvi, obsah kyselin, obsah extraktu, hustota, relativní hustota, obsah cukru, obsah alkoholu, barva, vůně, vzhled a perlení vína
- Kontrola falšování – dochází k ověření přítomnosti syntetických barviv, syntetických aromat, ředění vodou, botanický původ ethanolu, přídavek sacharózy či maltózy, geografický původ hroznů, exogenní CO<sub>2</sub>, syntetický glycerol a náhradních sladidel
- Kontrola označování (46).

Při kontrole bylo v roce 2018 zjištěno celkem 314 nevyhovujících šarží vín v rámci České republiky. 99 šarží nevyhovovalo po stránce jakosti, 11 šarží porušilo bezpečnost a u 34 šarží bylo zjištěno falšování. V případě označení šarží pochybilo 138. V některých

případech došlo k zákazu prodeje, jindy došlo k vyřazení vína z oběhu a v neposlední řadě došlo i k likvidaci nevyhovujících šarží (46).

### **Reklama na alkohol**

Ministerstvo zdravotnictví připravuje návrh zákona pro zpřísnění podmínek reklamy na alkoholické nápoje. Taková reklama by se měla vysílat až po 22. hodině a její konec by měl nastat v 6. hodin ráno. Důvodem, kvůli kterému je snaha tento zákon prosadit, je zvyšující se spotřeba alkoholických nápojů v České republice a umístění mezi první příčky v Evropě. Vytýkán je falešně navozený pocit reklamou, že je alkohol přátelský (67).

Tento zákon představuje hrozbu pro vinařství z důvodu nemoci propagovat svoje výrobky a společnost. Kromě reklam jednotlivých vinařství by došlo i k omezení propagace prostřednictvím Vinařského fondu, který stojí za reklamní kampaní „Vína z Moravy, vína z Čech“.

### **Dětská hřiště**

V rámci zařazení nové volnočasové aktivity zaměřující se na rodiny s dětmi, dojde k nutnosti dodržovat další zákon o provozování dětských hřišť. Znovín Znojmo se podílel na výstavbě dětských hřišť spolu s městem Znojmo, ovšem v tomto případě za provozování odpovídá město (68).

Nově by společnost musela dodržovat podmínky pro provozování dětských hřišť, jež upravuje Zákon č.258/2000Sb., Vyhláška č.238/2011 a související technické normy ČSN EN 1176. Dále je nutné sledovat i doporučení Státního zdravotního ústavu č.j. CHŽP 35-112/07-10 k zajištění ochrany zdraví a zvýšení bezpečnosti dětí a mládeže na dětských a sportovních hřištích i v tělocvičnách a metodickou informaci MŠMT č.j. 24 199/2007-50 k zabezpečování provozu a údržby ve sportovních zařízeních, na dětských hřištích a v tělocvičnách (69).

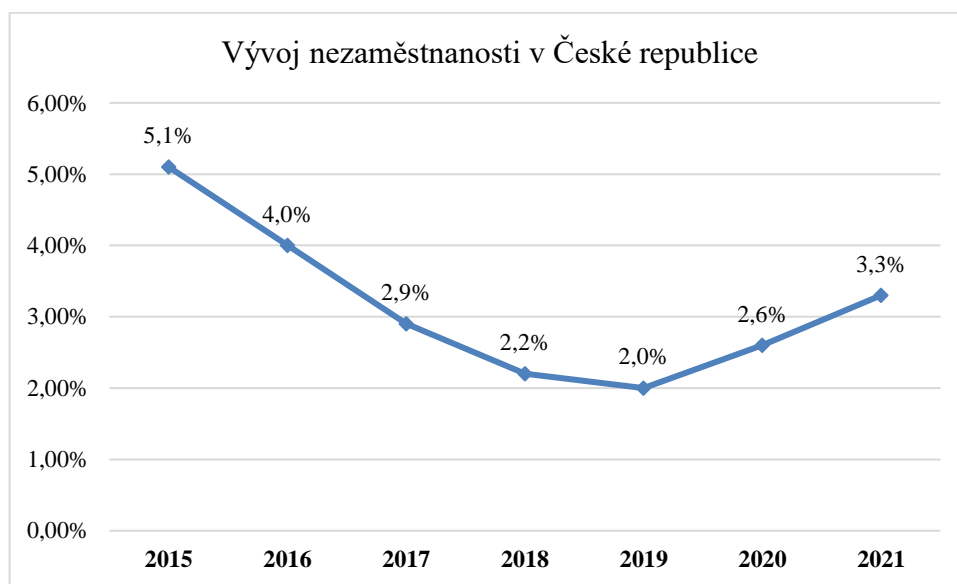
### **2.4.3 Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory silně ovlivňují stávající a budoucí fungování podniku. V rámci ekonomických faktorů se hodnotí především hospodářské fáze domácí a světové

ekonomiky, inflace, nezaměstnanost, průměrná mzda a další faktory z fiskální a monetární politiky státu (32).

### Nezaměstnanost

Data v grafu níže ukazují vývoj nezaměstnanosti v České republice. Do roku 2019 byl trend klesající, ovšem v roce 2020 došlo k pandemii covid-19, který změnil situaci celosvětově a Českou republiku nevyjímaje. Údaje pro rok 2020 a 2021 jsou stanoveny dle prognózy Ministerstva financí.



Graf 4 Vývoj nezaměstnanosti v letech 2015-2021

(Zdroj: vlastní zpracování dle 50)

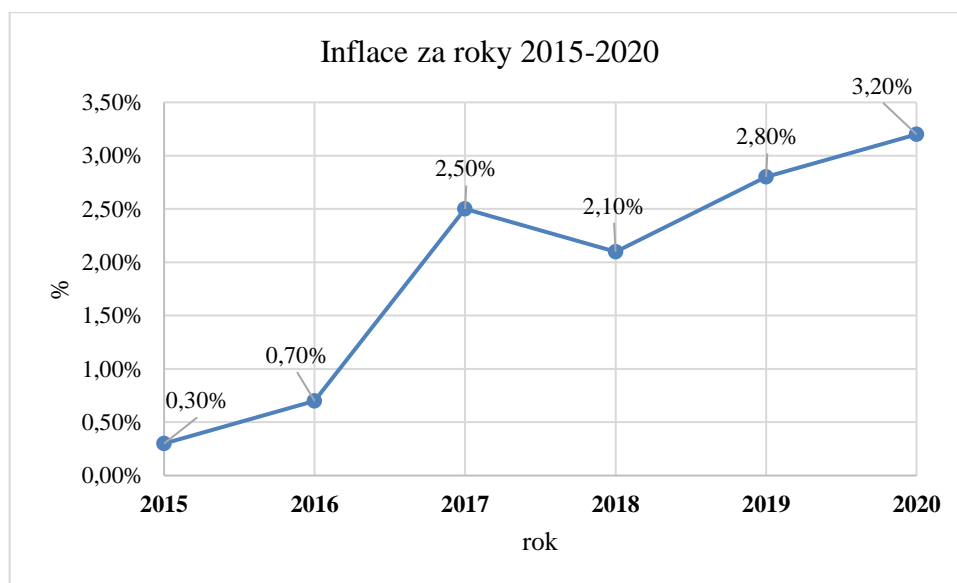
Nezaměstnanost začala markantně stoupat v březnu roku 2020, kdy došlo k rozvoji pandemie nemoci covid-19. Nezaměstnanost v určitém rozsahu stabilizovaly vládní programy, které udržují tzv. „umělou“ zaměstnanost. Během oněch vln pandemie některé podniky propouštěly a jiné zase nabíraly nové zaměstnance. Trh není v přirozené situaci a trhy, jako je stavebnictví či průmysl, pocítují chybějící pracovní sílu. Neskutečným způsobem narostla e-commerce, která nabízí jak zákazníkům, tak potenciálním zaměstnancům příležitost, což je fakt, který by mohl ekonomice pomoci (48).

I přes relativní „zvládnutí“ situace jsou prognózy pro rok 2021 takové, že s ukončením vládních podpor dojde k markantnímu růstu nezaměstnanosti. Helena Horská v rozhovoru uvádí, že tento skok může být až o dvě třetiny, tedy na hodnotu 200 tisíc

nezaměstnaných (49). Nezaměstnanost se pohybuje na nižší úrovni, než by tomu bylo v současné době bez pandemické situace pouze vlivem hospodářského cyklu. Ovšem zpoždění ekonomického propadu a omezující opatření by měly zvýšit v roce 2021 nezaměstnanost na úroveň okolo 3,3 % (66). Pro společnost se nepříznivá pandemická situace v oblasti personálního zajištění neprojevila. Zaměstnanci byli převáděni na různé pozice. Tendence byly udržet všechny zaměstnance a nalézt jim přechodnou práci, což se v průběhu roku 2020 podařilo. Ovšem budoucí vývoj nezaměstnanosti může negativně ovlivnit Znovín Znojmo.

## Inflace

Inflaci lze chápat jako nárůst cenové hladiny za určitý čas. Statistické vyjádření inflace vyplývá z indexu spotřebitelských cen. Cenový index funguje na principu poměrování určitého množství zboží ve spotřebním koši zboží a služeb ve dvou po sobě jdoucích obdobích. Váha jednotlivých zboží a služeb ve spotřebním koši se odvíjí od jejich spotřeby domácností (50).



**Graf 5 Inflace za rok 2015-2020**

(Zdroj: vlastní zpracování dle 51)

Na grafu 5 je znázorněn vývoj inflace od roku 2015. V roce 2020 byla inflace 3,20 %. Ve spotřebním koši pro rok 2020 je víno zastoupeno 11,56%, váha této a ostatních položek ve spotřebním koši je konstantní od roku 2018 (50).

Vývoj inflace vychází z predikce ČNB, která v roce 2021 předpokládá nižší inflaci. Inflace by měla ve čtvrtém čtvrtletí 2021 dosáhnout hodnoty 2,2 %. V roce 2022 by se měla inflace snížit na hodnotu 2,1 % (52). Jedním z důvodů je stagnace cen energie, tendence zlevňování nájemného či zvolnění nárůstu poptávky. Tyto důvody neumožňují a nevytváří příležitosti pro zdražování. Dalším nástrojem, který bude brzdit inflaci je schválený daňový balíček, který předpokládá zvýšenou spotřebu dodatečných příjmů, které se pravděpodobně budou odsouvat na stranu úspor občanů (49).

Postupný pokles inflace bude zvyšovat poptávku, což zapříčiní zvyšování odbytu, a tedy i reálného produktu. Pro společnost je predikce na tuto dobu příznivá.

#### **2.4.4 Technologické faktory**

Moderní technologie jako je digitalizace je samozřejmostí i v zemědělské a tím pádem i vinařské oblasti. Mezi důvody pro zavedení digitalizace do oblasti zemědělství patří legislativa, klimatické změny a racionálnost v nákladech. Klimatické změny sebou přináší mnoho změn, jako jsou změny počasí, noví a stávající škůdci. I přes tyto přírodní změny, je na druhé straně legislativa, která si žádá určité postupy, a proto se digitální technologie stávají nedílnou součástí zemědělských společností (55).

Moderní technologie vypomáhají každé společnosti v boji s konkurencí a postavení na trhu. Právě díky digitalizaci jsou podniky pružnější a efektivnější. Dokážou lépe hospodařit s náklady a kvalitou. Digitalizace pomáhá plnit rostoucí zákaznické podmínky a umožňuje rozvíjet podnikání různými směry (56).

Oblast vinařství má svá specifika a postupy, které je potřeba dodržovat. Mezi zmíněné postupy patří sběr informací o ročníchích, původu vinohradu, název a stáří vinice, druhůch vinné révy, jakosti sběru, chuťových vjemech či hodnotách z různých analýz. Digitalizace usnadňuje zaznamenávání těchto informací a zamezuje chybovosti (56).

Při samotné výrobě dopomáhají stroje kontrolovat proces kvašení a sledování zásadních kritických hodnot. Při procesu za pomoci inteligentních technologií je usnadněno zanesení parametrů do systému, propojení veškerých kontrol, komunikace mezi pracovníky aj. (56).

Technologie se posouvají směrem bezkontaktního sledování vinic. Technologie v podobě robota z vinařství Château Clerc Milon umožňuje sběr dat o vinicích, postřicích nebo zastříhování keřů. Španělský robot VineScout umožňuje sbírat informace o růstu rostlin a analyzování jejich stavu. Technologie se však nezaměřují pouze na produkci a vinařství samotné, ale cílí i na zákazníky. V současnosti existuje několik aplikací na principu virtuálního asistenta, které mají pomoci zákazníkovi přiblížit víno podle jeho etikety (57).

Záleží pouze na vinařství, jestli půjde cestou nejmodernějších technologií ve všech směrech, nebo využijí jejich pomoc v klíčových oblastech. Vše se samozřejmě odvíjí od nákladů, které by byly vynaloženy v souvislosti s pořízením technologie a samozřejmě i poptávky zákazníků, na které vinařský trh stojí.

#### **2.4.5 Ekologické faktory**

Pojem ekologie je trend, který se v posledních letech dostal do každé oblasti trhu jak v České republice, tak po celé Evropě. Expanze ekologického vinohradnictví v České republice je markantní. Jedním z mnoha důvodů jeho oblíbenosti je fakt, že produkty, které jsou ekologicky vypěstované, se považují za zdravější a kvalitnější. K rozmachu dopomohly dotace a možnost čerpání podpory v případě ekologického pěstování, dále to byly technologie ekologického hospodářství, které umožňovaly lepší produkci a informovanost. Nedochozí tak k častému výskytu chorob vinic. Možným úskalím při zavedení ekologické produkce na určitém území, je kompletní přechod na režim ekologického zemědělství, nebo přechodné období, které nabíhá na ekologické zemědělství. Dochází tak k meziobdobí, kdy vinice fungují v tzv. dvoj režimu, dále vzniká nutnost zavedení ekologického zemědělství na celou výrobu (58).

Produkce České republiky v oblasti vinařství se řadí mezi první příčky v Evropě v ekologickém pěstování a dosahuje kvalit západních zemí. Ekologické pěstování je v mnoha ohledech náročnější, ale představuje obrovské benefity pro pěstitele. Pěstitelé vnímají ekologickou výrobu jako dobrý základ pro kvalitní vína, kdy je možné bez postřiku zpracovávat hrozny jiným způsobem. Ekologické pěstování má pozitivní vliv i na půdní podloží, které není pravidelně kontaminováno chemickými postřiky a zvyšuje se její úrodnost (58).



Největší počet ekologických vinic se nachází na území Jihomoravského kraje, kde ekologickým způsobem je obhospodařováno 93 % vinic. Ekologické zemědělství je typické spíše u větších podniků, které mají plochu vinice nad 5 hektarů. Tato bioprodukce dodává hrozny na zpracování pouze na český trh. Ke zpracování dochází přímo v místě pěstitele nebo se hrozny dále prodávají v rámci tuzemských firem (58).

Samotný proces ekologického zemědělství a udělení certifikace je sledován striktní kontrolou. Kontrola se týká celého procesu, tj. od vstupu produktů do výrobního procesu po jeho opuštění a obchod. Kontrolu ekologické produkce má na starost několik kontrolních a certifikačních organizací. Kontroly probíhají nejméně jednou ročně, dále jsou aplikovány náhodné kontroly, neohlášené kontroly. Při kontrolách dochází k prozkoumávání půdy, rostlin a produktů. V případě, že nedojde k žádnému pochybení ze strany vlastníka a producenta, je mu vystaven certifikát o biokvalitě produktu (59).

#### **2.4.6 Shrnutí analýzy obecného okolí**

##### **Faktory mající obecný vliv na společnost**

SLEPTE analýza poukazuje na neustálý rostoucí tlak z oblasti politicko-legislativní. Znovín musí pečlivě sledovat veškeré zákony a směrnice vydané jak Českou republikou, tak Evropskou unií. I přes rozvinuté množství legislativních zákonů, které je nutno sledovat, nemá společnost problém v jejich plnění a prozatím se to nijak neodráží na jejím fungování.

V rámci sociálních faktorů je patrné, že i přesto, že je Česká republika pivařskou velmocí, zvyšuje se počet zákazníků, kteří mají v oblibě víno. Se zvyšující se spotřebou roste i spotřeba alkoholu jako takového, včetně vína.

Oblast ekonomických faktorů je nejvíce kritická kvůli zásahu pandemické situace koronaviru. Společnosti jsou nuceny omezovat náklady na zaměstnance a zvyšuje se tak nezaměstnanost. Snižování nezaměstnanosti může mít dopad na průměrné mzdy a celkové výdaje zákazníků, což se odrazí v jejich nákupním chování a snížení poptávky po určitém zboží. Prozatímní situace nevedla společnost k propouštění zaměstnanců. Kvůli snížení odbytu a celkovému omezení došlo k přesunům zaměstnanců, avšak udržení jejich počtu a Znovín tedy nepřispěl ke zvýšení nezaměstnanosti na Znojemsku.

Rozmach moderních technologií je součástí téměř každého vinařství. Společnost využívá určité moderní technologie v rámci zpracování vín a kvašení. Za uvážení stojí i nové technologie, které hlídají vinice a jejich kvalitu, případně napadení škůdci. Je však otázkou, jestli se taková investice z dlouhodobého hlediska vyplatí a nakolik je tato technologie ve skutečnosti spolehlivější než zkušený vinař.

Ekologické faktory hrají velkou roli jak v tendenci potřeb zákazníků trhu, tak i v přístupu samotné společnosti. Vinařství jako obor tíhne k čím dál větší ekologické zodpovědnosti. Tento trend podporuje i Znovín, který je součástí ekologicky smýšlejících vinařských společností a využívá svoji pozici na trhu.

### **Faktory působící na nové zaměření společnosti**

Poměrně velkou hrozbou pro společnost je budoucí schválení zákona ohledně reklamy na alkohol, kdy by po schválení mělo dojít ke značné restrikci vysílání a propagování alkoholických výrobků. Do budoucna je potřeba sledovat novou legislativu týkající se dětských hřišť v rámci rozšíření nabídky volnočasových aktivit pro rodiny s dětmi.

Kladný vliv má zvyšující se celková spotřeba domácností. Která poukazuje na tendenci zvyšující se spotřeby ve vybraných oblastech.

Tlakem na společnost v budoucím rozvoji je zvyšující se nezaměstnanost, která by mohla mít vliv na nové zaměření společnosti. Predikce poklesu inflace, která v budoucnu může zvýšit poptávku je rovněž pro nový záměr důležitý faktor.

## **2.5 Konkurence**

### **2.5.1 Vymezení trhu společnosti**

Společnost Znovín Znojmo a.s. působí na trhu vinařství. Z pohledu geografické segmentace se jedná převážně o trh Jihomoravského kraje. Společnost sídlí v Šatově v blízkosti Znojma. Působí tedy primárně na Znojemsku. Nutno zmínit, že společnost obchoduje i v rámci celé České republiky, pro účely diplomové práce bude zacíleno na Znojmo a okolí.

Její působnost se rozkládá na současně existujících trzích v oblasti vinařství, dále se snaží pronikat na vznikající trhy, kde by nabízela nové rozmanité služby. Segmentaci trhu vnímá společnost z autorčina pohledu spíše jako strategii, kdy se soustředí převážně na oblast jejího sídla.

Pro trh vinařství začíná být charakteristické to, že lokální firmy přidávají celou řadu další aktivit do svého portfolia a zároveň k jádru svého podnikání. Důvod těchto kroků je zaujetí zákazníků ať už na lokální či globálnější úrovni. Mezi aktivity se řadí různé ochutnávky, společenské akce, koncerty, možnost soukromých oslav apod. Aktivity se liší na podkladě toho o jak velké vinařství se jedná a jak velké prostředky a možnosti mohou tímto směrem vložit.

### **2.5.2 Vymezení konkurence společnosti**

Počet vinařů s každým rokem stoupá a jejich počet způsobuje nemalou konkurenci na tomto trhu. Na jedné straně stojí vinařství, která vnímají narůstající počet podniků jako jejich vlastní ohrožení, na druhé straně vinařství vnímají rostoucí tendenci jako příležitost pro sdílení informací mezi sebou.

Mezi největší konkurenty se řadí Vinařství Lahofer a Vinice Hnanice v oblasti Znojemska. Château Valtice, Vinné sklepy Valtice, Zámecké Vinařství Bzenec jako jihomoravští konkurenti (64).

Všechna zmíněná vinařství jsou každoročně oceněná za kvalitu svých produktů a dá se říct, že si každoročně předávají štafetu v umístění na soutěžích.

Každý z vybraných konkurenčních vinařství se z výše zmíněným trendem přidávat aktivity nad rámec jádra podnikání se vypořádávají po svém. Jednotlivé aktivity jsou zmíněny níže v rámci každého vinařství. Pro společnost Znovín Znojmo bude přidanou aktivitou nad rámec oblast vinice Peklo.

#### **Lahofer**

Vinařství Lahofer je vinařství sídlících v Dobšicích u Znojma. Lahofer využívá pro svou produkci hrozny ze svých vinic. Množství hroznů je natolik dostatečné, že část své produkce prodává ostatním vinařstvím. Samotná společnost má plochu vinic přes

430 hektarů. Po koupi dalších vinogradů v roce 2012 došlo k navýšení produkce na 800 tisíc lahví (60).

Kromě nabídky vín, nabízí zákazníkům zážitek v podobě samoobslužného systému degustace vín v tzv. Enotéce. Zákazníky láká i na nově postavenou budovu sídla společnosti, která zahrnuje kromě výrobních a administrativních prostor pro samotnou firmu také návštěvnickou část LAHOTéku. Architektonicky zajímavá budova totiž slouží i jako vyhlídková terasa a hlediště na kulturní akce, tak i moderní degustační sklep. Společnost každoročně pořádá cyklistický závod LahoCup. (60).

Kromě nabídky vín a akcí je společnost vlastníkem Lahofer Hotelu, který nabízí ubytování v centru města Znojma například pro turisty nebo cyklisty ze zmíněného závodu. Pro zákazníky jsou nabízeny možnosti firemních a soukromých oslav. K tomu využívají mnohé prostory a místa, která jsou jejich vlastnictvím.

Lahofer je konkurentem v oblasti služeb, které nabízí. Zaměřuje se na zážitek pro zákazníky prostřednictvím nové LAHOTéky a Enotéky, které mají návštěvníkům utkvět v paměti.

### **Vinice Hnanice**

Vinařství vlastní mladé vinice na rozloze 150 hektarů a ročně vyprodukuje kolem 400 tisíc lahví vína. Kromě produkce vín se pyšní i řemeslným pivovarem plzeňského typu s kapacitou okolo 70 tisíc litrů ročně. Součástí společnosti je Hotel a penziony pro 150 osob (62). Řemeslný rodinný pivovar z roku 2017 nabízí pro zákazníky 700 hektolitrů piva ročně. Celkem jsou nabízeny 4 druhy ležáků.

Nabídka společnosti zahrnuje restauraci a hotel s wellness službou. Hotel je možné pronajmout jako kongresové centrum nebo místo pro uspořádání oslav a svateb. Hotel není jedinou možností ubytování, které společnost nabízí. Je možnost vybrat si z několika penzionů. Široká škála služeb zahrnuje řízené degustace, kuželky v prostorech pivovaru, půjčovnu kol a gps, venkovní sportoviště a geocaching a putování po hnanických vojenských bunkrech (62).

Konkurence je v oblasti služeb, které nabízí, a rozmanitého sortimentu, které kromě vinařství obsahuje i možnost ochutnání pív. Dalo by se říci, že diverzifikací jejich nabídky jsou schopni uspokojit větší část různorodých zákazníků.

### **Château Valtice – Vinné sklepy Valtice**

Château Valtice se řadí mez největší a nejznámější vinařství v České republice. Vinařství vlastní vinice o rozloze 1000 hektarů, z nichž je objem produkce okolo 4 milionů lahví. Samotné vinařství nabízí velké množství sortimentu vín a to okolo 170 druhů vín. (61).

Kromě prodeje širokého sortimentu vín pořádá společnost turistické akce jako Slavnosti vína, Retro vinobraní nebo Zámecké košty, kde se návštěvníci seznamují s historií, chodem vinařství a jeho sortimentem. Společnost je natolik velká, že si může dovolit pořádat akce na nalákání turistů i udržení zákazníků ve velkých měřítkách. Mezi oblíbené patří Slavnosti vína a jídla, Hudba na vinicích, S vínem pěšky i na kole. Společnost k vínu nabízí bohatý kulturní program, který se zdá být jejím strategickým záměrem. Mimo turistický program jsou samozřejmostí degustace v historických sklepech či prostorách vinařství, kde nabízí možnost pořádání soukromých firemních akcí nebo oslav (61).

Vlastní etiketa, dárkové balení, archivní boxy, archivní víno nebo prodej sazenic jsou služby, které jsou v rámci fungování společnosti nabízeny zákazníkům.

Konkurenční charakter spočívá v oblasti typu výrobků. Kdy stejně jako Znovín Znojmo třídí výrobky na přívlastková, ročníková a speciální vína. Historii společnost staví do popředí a klade důraz na rodinnou tradici. Kromě obdobného charakteru třídění vín, konkuruje vinařství v dodávkách sortimentu do obchodních řetězců a restaurací. Nabídkou akcí, které pořádá je vinařství považováno jako velmi silný konkurent.

### **Zámecké Vinařství Bzenec**

Zámecké Vinařství Bzenec disponuje 540 ha vinic s celkovou produkcí okolo 5 milionů lahví ročně. Vinařství nabízí kromě prodeje vín také prohlídku zámeckých sklepů, degustace a možnost analytického rozboru vín. Mezi společenské akce se řadí Hudba na vinicích, přehlídka Vína ze zámků a slavnosti jako je Rulando-rýňákobraní (63).

Charakter konkurence spočívá v množství produkce vína a historickém zázemí vinařství, dále je to nabídka doprovodných akcí pro turisty a zákazníky. Tyto charakteristiky staví společnost do silného postavení vůči Znovínu Znojmo.

**Tabulka 9 Konkurence společnosti**

(Zdroj: vlastní zpracování dle 18,60,61,62,63,64)

Společnost	Logo společnosti	Produkce (lahví za rok)	Plocha vinice (ha)	Počet odrůd vín
Znovín Znojmo		4 miliony	500	42
Lahofer		800 tisíc	430	21
CHÂTEAU VALTICE – Vinné sklepy Valtice		4 miliony	1 000	33
Zámecké Vinařství Bzenec		5 milionů	540	22
Vinice Hnanice		400 tisíc	150	28

### 2.5.3 Konkurenční mapy

Pro porovnání konkurence spolu se společností Znovín Znojmo byly využity konkurenční mapy. Vždy jsou stanovena kritéria, která se navzájem porovnávají a tvoří tyto mapy. Kritéria byla vybrána na podkladě toho, čeho si zákazníci nejvíce všimají ohledně společnosti. Rovněž byly jednotlivá kritéria zvolena tak, aby ukázala jednotlivý charakter společností. Umístění jednotlivých firem je na podkladě jejich zkratky, které jsou znázorněny v tabulce níže. Mezi zvolená kritéria byla vybrána následující:

- Cena a produkce lahví za rok
- Rozsah nabízených vín a rozsah služeb
- Distribuční síť a charakter společnosti

**Tabulka 10 Označení společností**

<b>Společnost</b>	<b>Označení</b>
Znovín Znojmo	ZZ
Lahofer	L
Vinice Hnanice	VH
Château Valtice – Vinné sklepy Valtice	CHV
Zámecké Vinařství Bzenec	ZVB

### Cena x Produkce lahví za rok

CENA	Vyšší (190 Kč a více)	L, ZVB	CHV
	Střední (160–189 Kč)	VH	ZZ
	Nižší (159 Kč a méně)		
		Menší	Větší

### PRODUKCE LAHVÍ ZA ROK

Tato konkurenční mapa se soustředí na vztah mezi cenou a produkcí lahví za rok. Cena je stanovena podle vybrané odrůdy vína Tramín Červený, výběr z hroznů, rok 2019, který byl k nalezení u všech konkurentů. Cena byla stanovena z webových stránek jednotlivých společností. U všech konkurentů mimo Château Valtice se jednalo o polosladké víno, u zmiňované výjimky se jednalo o polosuché víno. Cena je rozdělena do tří pomyslných cenových skupin. Vyšší cenová kategorie je stanovena od částky 190 Kč a více. Střední cenová kategorie je stanovena v rozmezí 160-189 Kč. Nižší cenová kategorie je logicky 159 Kč a méně. Produkce lahví je stanovena jako nižší v rozmezí do 1 milionů lahví. Vyšší produkce je stanovena nad 1 milion lahví, což je možné shlédnout v tabulce č. 9.

Mezi vyšší cenovou kategorií se řadí Lahofer a Château Valtice a Zámecké Vinařství Bzenec. V případě Lahoferu a Zámeckého Vinařství Bzenec je rozsah zboží nižší, než je to tomu u Château Valtice. Znovín Znojmo má velkou produkcí lahví za střední stanovenou cenu. Vinice Hnanice jde cestou střední ceny a menší produkce lahví ročně.



### Rozsah nabízených vín x rozsah služeb

<b>ROZSAH NABÍZENÝCH VÍN</b>	Velký (30 a více)		ZZ, CHV,
	Malý (29 a méně)		VH, L, ZVB
		Malý	Velký

### ROZSAH SLUŽEB

Při rozsahu nabízených vín je stanovena pomyslná hranice 30 odrůd. Tedy do 30 odrůd nabízených vín je jeho rozsah považován jako malý. Rozsah služeb byl stanoven podle toho, jak velké množství doprovodných služeb nabízejí vinařství. Mezi malý rozsah služeb se řadí základní nabídka prodeje vín, včetně jejich dopravy a možná ochutnávka v rámci společnosti. Veškeré další služby nad tento rámec zvyšují rozsah služeb na velký. Ve všech případech se však jedná o velký rozsah služeb od ochutnávek, až po kulturní akce, které jsou nabízeny zákazníkům.

Druhá konkurenční mapa zkoumá rozsah nabízených vín, tedy množství nabízených odrůd vín ve vinařství, a rozsah služeb. Vybraná konkurenční vinařství mají stejně jako Znovín Znojmo velký rozsah služeb, které nabízí svým zákazníkům. Co se týče rozsahu nabízených vín, tak velkým rozsahem disponují Château Valtice a Znovín Znojmo. Nižší rozsah mají zbylá vinařství Lahofer, Vinice Hnanice a Zámecké Vinařství Bzenec. Zámecké vinařství Bzenec by se dalo umístit na pomezí mezi velkým a malým rozsahem, neboť byla pomyslná hranice stanovena na 30 druhů odrůd vín. Charakteristické služby pro jednotlivá vinařství jsou uvedena v kapitole Vymezení konkurence společnosti.

### Distribuční síť x charakter společnosti

DISTRIBUČNÍ SÍŤ	Vlastní		ZZ
	Outsourcovaná		L, VH, CHV, ZVB, ZZ
		Lokální	Celorepublikové
CHARAKTER SPOLEČNOSTI			

Distribuční síť byla stanovena na podkladě toho, zda má společnost vlastní distribuční síť kamenných prodejen, prostřednictvím kterých nabízí zákazníkům své produkty, nebo outsourcuje distribuční síť v podobě různých vinoték či obchodních řetězců. Charakter společnosti je stanoven na podkladě toho, zda dodává své výrobky do celé republiky, nebo nabízí spíše lokálně v oblasti sídla společnosti.

Třetí v pořadí konkurenční mapa je zaměřená na distribuční síť a charakter společnosti. Znovín Znojmo jako jediný oproti konkurentům má vlastní distribuční síť, prostřednictvím kterých je jejich víno nabízeno ve vlastních prodejnách, nebo v prodejnách zaměřující se pouze na produkty samotného Znovínu Znojmo. Rovněž se řadí mezi celorepubliková vinařství a dodává své výrobky do maloobchodu, tak i velkoobchodu. Všichni konkurenti nemají tak rozsáhlou distribuční síť jako Znovín a jejich charakter je rovněž celorepublikový.

### Shrnutí konkurenčních map

Konkurenční mapy poukázaly na silné postavení rivalitních vinařství. Mezi vybranými konkurenty jsou vinařství, která mají nižší produkci lahví za rok, kterou si zřejmě kompenzují prezentující vyšší kvalitou. Mezi tato vinařství patří Lahofer. Vyšší ceny zastává Zámecké Vinařství Bzenec a Château Valtice. Co se týče všech vinařství, mají

tendenci doplňovat produkci vín širším portfoliem služeb. Důvodem širokého rozmezí služeb je možné posílení společnosti na trhu. Co se týče distribučních sítí, z vybraných konkurentů nemá žádný z nich vlastní síť jako je tomu u Znovínu, ale využívají outsourcing. Ovšem všechny společnosti působí celorepublikově.

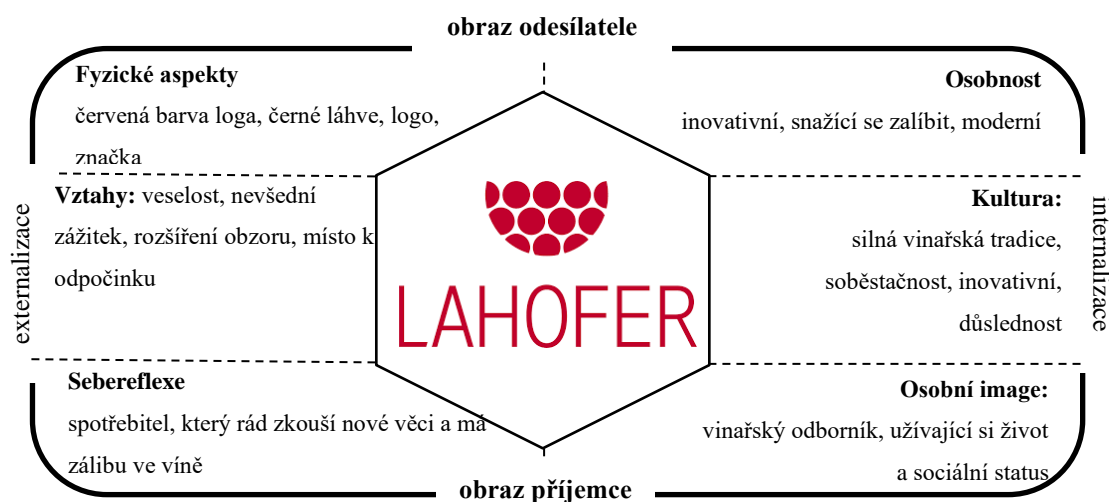
Celkově je možné shrnout, že se konkurence chová takovým způsobem, aby si udržela zákazníky primárně díky vínu a dále díky rozmanitosti služeb s nimi spojených a pro zákazníky lákavých.

## 2.5.4 Identity konkurence

Samotná identita konkurence bude řešena pomocí Brand prism. Hodnocení bude na podkladě šesti aspektů jako je osobnost, kultura, osobní image, sebereflexe, vztah a fyzický aspekt. Hodnocení identity se zakládá podle subjektivního vnímání vycházejícího z dostupných informací a podkladech o společnostech. Některé oblasti nemusí být exaktně definovány a budou popsány úvahou vycházející z přístupných zdrojů.

V rámci jednotlivých identit nebude zmíněna kvalita vín, vína jako taková a degustace, kterou nabízí každá zmíněná společnost. V rámci aspektu vztahy Brand prism budou popsány aktivity, které vinařství nabízí nad rámec základní nabídky.

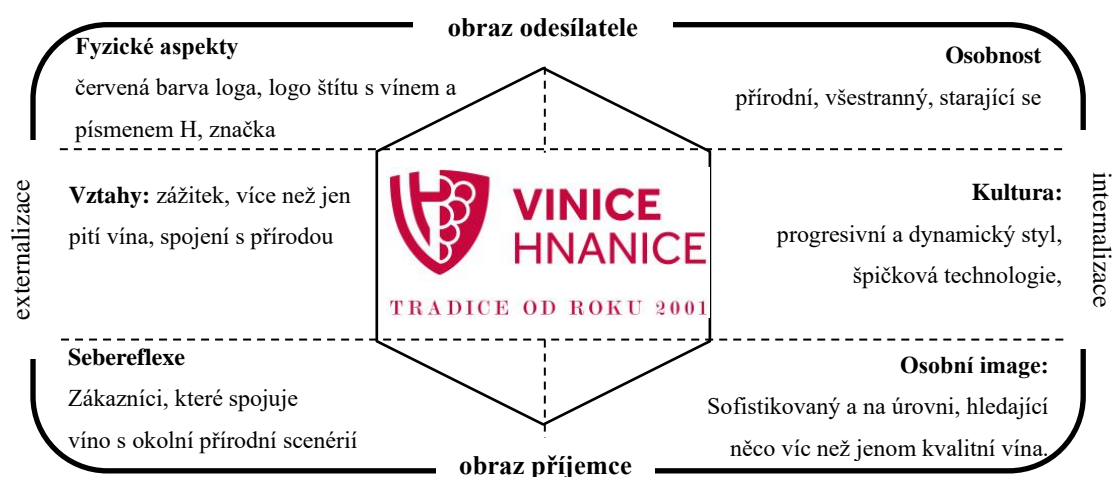
### LAHOFER



(Zdroj: vlastní zpracování dle 60)

Společnost Lahofer má nastavené fyzické aspekty, kam patří logo, styl písma, které má čisté moderní linie, a charakteristicky zabarvené láhve. Společnost si je vědoma, kdo je její cílový zákazník a jak chtějí, aby byl spotřebitel vnímán v souvislosti se značkou. Aspekty jsou dobře nastaveny už z toho důvodu, že zákazníci vidí společnost tak, jak by chtěla být vidět. Identitu značky dopomohlo dobudovat nové reprezentativní sílo firmy ve vinici U Hájku, které vyzdvihuje moderní charakter značky.

## VINICE HNANICE

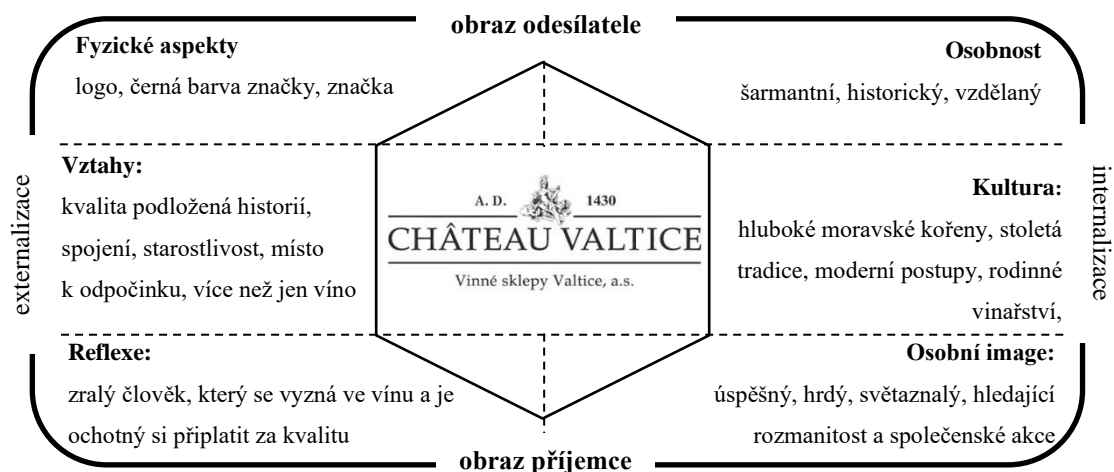


Obrázek 10 Brand prism společnosti Vinice Hnanice

(Zdroj: vlastní zpracování dle 62)

Vinice Hnanice má nastavené fyzické aspekty logo a charakteristická barva. Samotné logo má různé variace pro její další značky v rámci společnosti. Ovšem při bližším pohledu je jistý nesoulad mezi tím, jak se prezentuje firma, a tím, jak ji vnímá zákazník. Společnost je v rámci Znojemského regionu známá a dobře vnímaná, ovšem může nastat problém v konzistentnosti cílové skupiny. Identita značky má jisté mezery v propojení jednotlivých aspektů.

## CHÂTEAU VALTICE

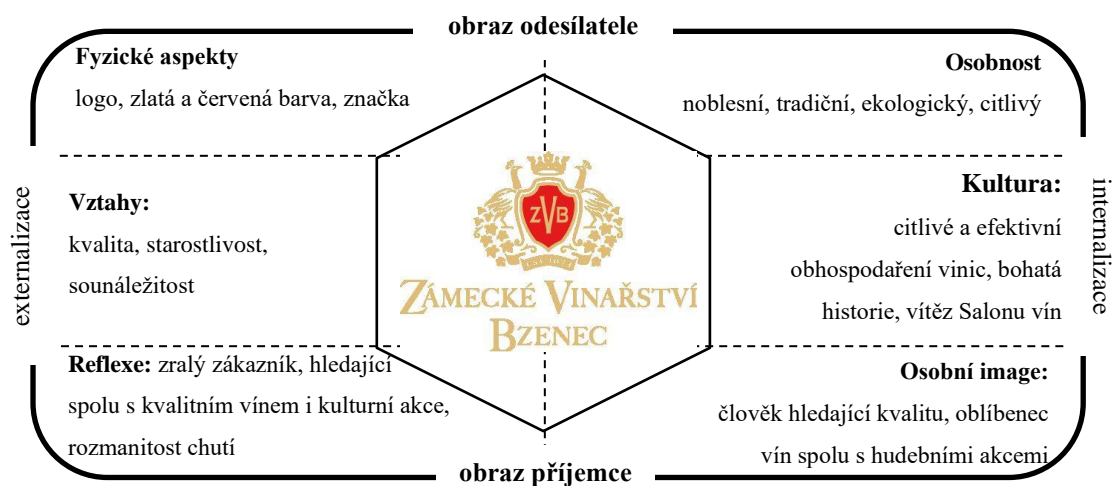


Obrázek 11 Brand prism společnosti Chateau Valtice

(Zdroj: vlastní zpracování dle 61)

Identita společnosti Château Valtice se nezakládá jenom na pití vína. Odrazem je toho i vztah, který mají zákazníci vzhledem ke značce. Logo značky poukazuje na spojení s místem, kde sídlí. I přes historický charakter značky působí logo moderním způsobem. Společnost má určitou představu, jaký je její typický zákazník, což se částečně prolíná do typického zákazníka. Značka se prezentuje jako historické rodinné vinařství a historie je promítnuta i do vztahů se značkou. Dá se tvrdit, že je v tomto případě identita značky nastavena dobře.

## ZÁMECKÉ VINAŘSTVÍ BZENEC



Obrázek 12 Brand prism společnosti Zámecké Vinařství Bzenec

(Zdroj: vlastní zpracování dle 63)

V případě Zámeckého Vinařství Bzenec jsou nastaveny fyzické aspekty jako je logo v červeno zlaté barvě, evokující zámecký styl. Zákazník vnímá přesně to, co je mu nabízeno, tedy historii, kvalitu a společenské akce. Stejně tak se prolíná osobní image a sebereflexe. Jednotlivé prvky jsou navzájem propojené a vytváří dobře nastavenou identitu značky jako vinařství, které nabízí i kulturní akce spolu s vinařskou kulturou.

### **Shrnutí identit konkurence**

Identity konkurence jsou nastaveny převážně dobře, ve všech případech je nastaven fyzický aspekt, který nějakým způsobem odlišuje značku a jejich identitu od ostatních. Ve všech případech se jedná o vinařství, a tak je to i hodnoceno. Každý konkurent má ovšem určitou charakteristiku, která ho odlišuje od ostatních.

V případě Lahoferu je to moderní charakter. Vinice Hnanice je spojena s přírodní scénérií, díky umístění společnosti v oblasti Národního parku. Château Valtice a Zámecké Vinařství Bzenec jsou vnímány jako historická vinařství obzvláště proto, že jejich název odkazuje na historii. V případě Zámeckého Vinařství Bzenec dopomáhá propojení hudby, která je součástí nabídky, a historie v podobě bzeneckého zámku budovat tomuto vinařství odlišnou identitu od ostatních. Stejně tak i osobnosti se navzájem odlišují a vytváří specifické představení každé společnosti, což je v rámci každé značky velmi výhodné.

## 2.6 Analýza prvků značky Znovín Znojmo

Tabulka 11 Prvky značky Znovín Znojmo

(Zdroj: vlastní zpracování dle 35, 37)

Název	ZNOVÍN ZNOJMO, a.s.
Logo a symboly	 ZNOVÍN ZNOJMO, a.s. SE SÍDLEM V ŠATOVĚ
	 ZNOVÍN ZNOJMO, a.s. SE SÍDLEM V ŠATOVĚ <i>Vína hrdá na svůj původ</i>
Postavy	-
Reklamní tváře	-
Slogany	Vína hrdá na svůj původ
Znělky	-
Balení a označení	Charakteristické balení pro značku, dále pro různé řady produktů.
Webové adresy	<a href="http://www.znovin.cz">www.znovin.cz</a>

### Název

Název společnosti je volen velmi výstižně. Slovo Znovín vzniklo spojením slov víno a Znojmo. Poukazuje tak na fakt, že společnost sídlí na Znojemsku a s ní i část jejích vinic. Odlišnost názvu od ostatních vinařství se jeví v absenci onoho slova „vinařství“, avšak z mého pohledu je to právě to, co odlišuje tuto společnost v záplavě různých vinařství. Název je nezaměnitelný, jednoduchý, zapamatovatelný a všeřikající.

## **Logo a symboly**

Logo je zvoleno v zelené barvě, která jednak působí uklidňujícím dojmem, jednak poukazuje na spojení s přírodou. Logo je sestaveno ze symbolu a textu. Symbol vyjadřuje vinný hrozen se stopkou, která přechází v písmeno Z v návaznosti na jméno společnosti i města Znojma. Symbol není možné zaměnit s jiným zaměřením společnosti, než je vinařství. Název společnosti ve Znovínu je harmonický k symbolu. Existují dvě varianty, ve kterých se logo společnosti vyskytuje. Jeden včetně sloganu, druhý bez něj.

## **Postavy a reklamní tváře**

Charakteristické postavy nebo reklamní tváře společnosti nebyly zvoleny. Není to záměrem společnosti dávat nějakou postavu do čela společnosti. Společnost vyniká svým posláním a tvrdou prací ve vinařství.

Na druhou stranu by bylo dobré zmínit fakt, že mnoho zákazníků Znovínu Znojmo vnímá jako postavu či tvář značky právě jejího generálního ředitele Ing. Pavla Vajčnera, který je ve společnosti od roku 1992 a je úzce spjat se společností.

## **Slogany**

Slogan společnosti je „*Vína hrdá na svůj původ*“. Poukazuje na fakt, že proces, který začíná výsadbou vinice, přes sběr hroznů až po zpracování a dodání zákazníkovi, je odkazem kvality, znalosti postupů a lidského úsilí. Vína se opravdu mohou pyšnit jak svým původem, tak i zpracováním.

## **Balení a označení**

Co se týče označení lahví, jedná se o specifický design, který je typický pro značku. Každá láhev nese název společnosti Znovín Znojmo a další specifické charakteristiky pro různé řady.

Vína přívlastková, vína z Terroir klubu a šobeská vína mají rovněž smetanovou etiketu, ovšem na láhvi je nálepka, která označuje Terroir club. V případě přívlastkových vín je na etiketě obrázek vinice a viniční tratě, ze které víno pochází.



Vína přívlastková s označením Ještěrka zelená, Ledňáček říční a Rosnička zelená jsou charakteristické s nálepkou zmiňovaných zvířat. Ještěrka zelená poukazuje na ekologicky čistou krajinu, Ledňáček říční je představitelem způsobu výroby tzv. cryomacerace. Rosnička zelená poukazuje na výrazný vliv počasí na vinohrad.

Dále je možné jmenovat nespočet druhů a označení. Jisté je to, že vína jsou dobře označena a mají systematické balení, které dokáže na první pohled zákazníkovi říct, o jaký druh vína a řadu se jedná. Rovněž designem etiket je značka nezaměnitelná.

### **Webová adresa**

Název domény je vhodně zvolen, kdy se jedná jenom o název značky, bez dalších slov nebo přípon. Struktura webové stránky je logicky a intuitivně sestavena. Vše je přehledné včetně online obchodu.

### **Shrnutí analýzy prvků značky**

Z autorčina pohledu jsou prvky značky nastaveny správně. Jednotlivé prvky na sebe navazují a působí harmonicky jako celek. Absence některých prvků dle literatury by se rozhodně nezařazovalo do stávající značky, neboť koncept, který si vybrala firma velmi dobře funguje.

Možná změna směřuje k logu značky, který je "ZNOVÍN ZNOJMO, a.s. SE SÍDLEM V ŠATOVĚ". Toto logo je pro dnešní dobu příliš dlouhé. Současné tendence spějí k využívání jednoduchých symbolů a log, stručných a všeřikajících názvů. Šatov jako sídlo společnosti může být pro zákazníka zavádějící. Zákazníci si nemusí Šatov, který leží přibližně 10 km daleko, spojovat právě se Znovínem. Umístění Šatova je pro turisty spíše neznámé.

## 2.7 Identita značky Znovín Znojmo

V rámci hodnocení identity značky byl využit koncept KoFloora. Metoda se zaměřuje na tři faktory, a to positioning značky, osobnost značky a komunikace značky.

### 2.7.1 Positioning

Tabulka 12 Atributy positioningu značky Znovín Znojmo

Implementace atributů positioningu	Atributy positioningu
Diferenciační	Rozsah
Podporující	Pohodlí
Konkurenční	Cena
Kvalifikační	Uživatelský zážitek

#### Rozsah

V rámci positioningu se jedná o diferenciační atribut. Jedná se tedy o atribut, který je mnohem lepší, než má konkurence.

Rozpětí sortimentu je atribut, který hraje důležitou roli, a společnost mu věnuje náležitou pozornost. V rámci portfolia nabízí společnost 104 druhů vín. Jedná se o velmi širokou nabídku a oproti konkurenci jde o markantní rozdíl. Celková produkce společnosti je v rámci Znojemského regionu nepřekonatelná ostatními firmami. Stejně tak i nabídka služeb je velmi pestrá a místy jedinečná.

#### Cena

Od roku 2019 je rozumná cenová politika ročníkových a přívlastkových vín. Tedy kvalita za dostupné ceny. V oblasti Znojemska nedochází k takovému tlaku na cenu, jako je tomu například v rámci republiky, kde je cena silným faktorem konkurence.

Cena je konkurenčním atributem, který pomáhá společnosti na už tak rozsáhlém trhu konkurentů.

## **Pohodlí**

Pohodlí v rámci společnosti je chápáno jako dostupnost zboží, rychlost dodání, možnost zaslání pomocí doručovací služby, přehlednost zboží, dostupnost zboží a možnost nakoupení v prodejnách.

Dostupnost zboží je aktualizována na e-shopu společnosti. Případně je možné telefonicky vykomunikovat jejich dostupnost. Ohledně přehledu sortimentu vychází pravidelně katalogy, kde je uvedena kompletní nabídka vín. Každé víno je jak na etiketě, tak i na e-shopu detailně popsáno. Zákazník má široké spektrum informací dostupných ihned při nákupu.

Společnost jako první zavedla zásilkovou službu, prostřednictvím které distribuuje své zboží. Jedná se o službu Messenger. Pro zákazníka je to pohodlná metoda, jak si objednat oblíbené víno přímo domů. Doba dodání jsou 4 pracovní dny po objednání. Další možností doručení je rozvážková služba do domu nebo do firmy v případě, že hodnota nákupu přesáhne 5 000 Kč. Třetí možností je využití zásilkové služby České pošty, kdy doba doručení je do 14 dnů ode dne přijetí objednávky. Mimo doručení vín prostřednictvím zásilkových služeb je možné využít i výdejní místa po celé republice. Možnost vyzvednutí je do 14 dnů od přijetí objednávky.

Proto je pohodlí klasifikováno jako podporující atribut, který je o něco lepší než u konkurence.

## **Uživatelský zážitek (obchodní zkušenost)**

Uživatelský zážitek, který zákazníci zažívají, je v rámci elektronického obchodu a prodejnách míst.

Online obchod je přehledný a jednoduchý přímo na stránce samotné společnosti. Koncept online nákupu je velmi zákaznický přívětivý. Produkty lze vyfiltrovat podle různých atributů. Nabízený produkt je detailně popsán od místa sběru hroznů, ročníku, viniční trati, možnost archivace až po vhodnost k podávání.

Prodejní místa samotné společnosti jsou dvě a nachází se ve městě Znojmo. Po celé republice se nachází 27 výdejních míst, kde je možnost si vyzvednout veškerý sortiment nabízený online.

K zážitkům, které společnost poskytuje, se řadí i služby, které nabízí. Uživatelský zážitek se řadí jako kvalifikační atribut. Jistá pozornost je zaměřena na přehledný e-shop, ovšem na dostupnost prodejních míst není až tak kladen důraz.

### **2.7.2 Osobnost**

Ze základních 5 dimenzí, které Ko Floor zmiňuje, vykazuje dosavadní značka především upřímnost, kompetentnost s náznakem sofistikovanosti. Z dimenze upřímnosti je to především upřímnost a užitečnost, tedy srdečný starající se, klasický, autentický a nestárnoucí. V dimenzi kompetentnost se představuje značka především jako spolehlivá.

Značka budí emocionální odezvy zákazníků prostřednictvím dlouhodobého působení na trhu, nabídkou určitých služeb a povahou sortimentu, který uspokojí jak požadavky tradičního, tak i moderního charakteru.

Značka de facto cílí na plnoleté zákazníky, od kterých se odráží její osobnost. Osobnost by měla co nejvíce odrážet cílovou skupinu, rysy a vlastnosti jednotlivých zákazníků. Značka má svoji cílovou skupinu jako tzv. „fanklub“, což jsou zákazníci starší 40 let. Střídmý design je toho odrazem.

Společnost je velmi dobře hodnocena na sociálních sítích a internetu jako takovém. Snad jen existuje jeden negativní ohlas na výdejní místo v rámci republiky, kde je negativně hodnocen špatně informovaný personál a umístění výdejního místa. Jednou z možných příčin je patrně personál, který má svoji pozici jako přivýdělek a nedokáže se ztotožnit s koncepcí společnosti.

### 2.7.3 Komunikace

Mezi vnější nástroje se řadí reklama a přímý marketing, Vnitřními nástroji je obchodní design, vizuální merchandising a zaměstnanci. Níže budou tyto nástroje detailněji rozebrány.

**Design** prodejních míst je přizpůsoben vzhledu vinného sklepu. Vína jsou vizuálně a logicky rozřazena do regálů, které jsou ze dřeva a navozují přírodní atmosféru. Prodejny neobsahují výrazné prvky. Při vstupu do prodejny je vždy umístěno logo a název společnosti. Design prodejen by se dal popsat jako velmi minimalistický. V případě elektronického obchodu je design volen v barvách bílé a zelené, které navozují splynutí s přírodou a působí velmi harmonicky. Celkový design společnosti a spojení s přírodou v rámci internetové komunikace je podpořeno fotografiemi přírodních oblastí, kde se nachází vinice společnosti.

V prodejnách jsou produkty rozřazeny podle odrůd, ročníků nebo zbytkového cukru. Umístění se nemění, kvůli zvyklostem zákazníků. Na online obchodu jsou produkty přehledně prezentovány pomocí obrázků každého produktu včetně detailního popisu a doporučení. **Vizuální merchandising** je spíše propracovaný na webové stránce než v prodejnách. Design prodejen je od roku 2002 neměnný. Byl navržen architektem Kubou, který koncipoval jednoduchý design v dřevěných kójkách. Velikost jednotlivých kójí je navržena, aby bylo praktické umístit jak láhev samotnou, tak i celý karton, jedná se tedy rovněž i o praktický aspekt.

**Zaměstnanci** jsou důležitým stavebním prvkem celé společnosti. Právě při prodeji jsou zákazníci odkázáni na jejich znalosti a schopnost poradit. Zaměstnanci nosí charakteristický oděv opatřený logem společnosti. Pravidelně dochází ke školení zaměstnanců. Prodavači a obchodníci nabízející víno podstupují školení tak, aby bylo možné zodpovědět otázky zákazníků a co nejlépe poradit s výběrem.

**Přímý marketing** se týká především aktivních zákazníků. Znovín informuje zákazníky dvakrát ročně prostřednictvím Katalogu vín, který je zasílán stálým zákazníkům dvakrát ročně. Katalog obsahuje přehled všech vín, která společnost vyrábí a distribuuje, informace o produktech, novinkách, službách a nadcházejících událostech včetně turistického programu a možného ubytování v okolí Znojma.

**Reklama** bude blíže popsána v kapitole Komunikační mix společnosti.

#### **2.7.4 Shrnutí identity značky**

Výsledky analýzy identity poukazují, že si je společnost vědoma toho, jaký positioning zaujímá vůči zákazníkům a konkurentům. Primárně cílí na rozsah služeb a doplňuje jej příznivou cenovou politikou. Je definovaná cílová skupina zákazníků, kteří vnímají osobnost společnosti tak, jak je z její strany žádoucí. Tedy upřímná, srdečná a starající se, klasická, autentická a nestárnoucí. Je rovněž důvěryhodná svojí kvalitou, kterou nabízí. Komunikace, která je místy slabší, je v souladu s předešlými aspekty. Identita značky je nastavena jako velmi silná a svoji sílu využívá v rámci svého postavení na trhu, především v oblasti Znojemska. Místem pro rozvoj identity značky je rozhodně její komunikace.

### **2.8 Vnímání značky z interního hlediska**

Vnímání značky z interního hlediska bylo zjištěno na podkladě rozhovoru s vedením společnosti v rámci polostrukturovaného rozhovoru a nestrukturovaných otázek v průběhu rozhovoru.

Značka je nastavená tak, aby byla jednoznačně spojována s produkcí a nabídkou vína. Tomu nasvědčuje i logo společnosti. Zelená barva loga evokuje spojitost se zelenými hrozny a přírodou. V rámci značky došlo ke změně sloganu, který v minulosti obsahoval spojení „lahodný zlatý mok, po celý rok“. Tento slogan však neplnil svoji funkci a neseseděl do konceptu značky, proto byl nahrazen sloganem „Vína hrdá na svůj původ“. Tento krok pomohl zlepšení vnímání značky jako takové. Slogan poukazuje nejen na kvalitu vín z produkce, ale i lidský faktor, který je v rámci společnosti, potažmo značky velmi důležitý a nezbytný (64).

Hodnota značky je v rámci společnosti vnímána jako solidnost značky vůči zákazníkům. Nabídnout jim zaručenou kvalitu při koupi výrobků. Zákazníci si mohou koupit jakýkoliv produkt a vždy budou vědět, že se jedná o kvalitní výrobek. Hodnotou značky se rozumí taktéž věrnost zákazníků, kteří tvoří v případě Znovínu pevné jádro. Dalším prvkem je dobré slovo a doporučení ze strany zákazníků, neboť dobré slovo je pro společnost mnohdy více než kdejaká marketingová kampaň (64).

Budoucí pohled na značku je filozofie „neusnout na vavřínech“. I přesto, že má v současnosti společnost dobré postavení, je vždy co zlepšovat a nutně neustále vymýšlet nové koncepty, kterými lze zaujmout zákazníka. Možným zádrhelem v rámci budoucího fungování je generační problém. Dochází ke změně preferencí chutí a jakási substituce spotřeby vín jinými nápoji, které jsou v souladu s moderním životním stylem (64).

Do budoucna je potřeba se zaměřit na tzv. green marketing, tedy aktivity, jež souvisí s uspokojováním zákaznických potřeb v souladu s životním prostředím a minimálním dopadem na životní prostředí. Společnost nemá zájem se pouštět do produkce oranžových vín, ať už z důvodu velkého množství vlastního produktového portfolia, nebo z důvodu produkce těchto vín v rámci regionu a netlačit tak na menší vinařství. Neboť i v rámci konkurence a rivalů je dobré si udržovat přátelské a zdravé konkurenční vztahy (64).

Dílejší strategii, která je v rámci značky a společnosti uplatňována, je snaha propojit značku nejenom s pitím vína, ale i s kulturním zážitkem. Vše by mělo být nastavené tak, aby konzumace dostávala jiný rozměr. Strategie značky spočívá i v maximálním množství zajištění produkce a zpracování produktů vlastní cestou. Aby bylo možné kontrolovat kvalitu výrobků a služeb. Doplněním konceptu strategie je kvalita za rozumnou cenu (64).

## **2.9 Vnímání značky z pohledu zákazníků**

### **2.9.1 Dotazníkové šetření**

První část analýzy vnímání značky z pohledu zákazníků byla zpracována díky metodě dotazníkového šetření. Tyto dotazníky byly distribuovány jako elektronický odkaz pomocí portálu Survio.com. Šetření bylo prováděno po dobu 14 dní od 25.1.2021 až do 8.2. 2021. Kvůli nestandardní koronavirové situaci nebylo možné distribuovat dotazník přímo zákazníkům v rámci některé akce samotné společnosti, jak bylo zamýšleno původně.

Limity výzkumu jsou dány nynější situací ovlivněnou pandemií Covid-19. Dalším limitem je množství odpovědí, které je nízké oproti počtu stálých zákazníků. Výzkum je ovlivněn i metodou, jíž byl šířen, tedy metodou pavoučí sítě, kdy se dotazník šířil na podkladě rozeslání pomocí emailů a sociální sítě.

Dotazník obsahoval 7 otázek se zaměřením na značku Znovín a 4 otázky demografické a socioekonomické, které umožnily rozdělit respondenty do případných skupin. V dotazníku byly použity otázky uzavřené, otázky polouzavřené, možnost multiple choice i Likertova škála. Časová náročnost se pohybovala nejčastěji v rozmezí 2-5 minut. Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 223 respondentů. Z důvodu získání relevantních odpovědí ohledně Znovínu byli vybráni pouze respondenti z Jihomoravského kraje. Tedy z celkového počtu 200 respondentů, kteří pocházejí z Jihomoravského kraje, bylo 97 žen a 103 mužů.

Věkové složení respondentů je 18 let a více. V odpovědích převažovala nejvíce věková skupina 31-40, kdy byl celkový počet respondentů 58. Dále se jednalo to skupinu 41-50 let s celkovým počtem 57. Třetí nejpočetnější skupinou respondentů je v rozmezí 18-30 let s počtem 45.

Při odpovědích bylo největší zastoupení respondentů, kteří byli zaměstnaní (64,5 %). Druhou nejpočetnější skupinou byli respondenti jako OSVČ (16,5 %). Studentů bylo dle odpovědí 12 %.

Respondenti byli vybráni na podkladě jejich znalosti značky Znovín, v opačném případě dotazník nevyplňovali. Další kritérium bylo vymezení v rámci kraje, které se zúžilo na kraj Jihomoravský.

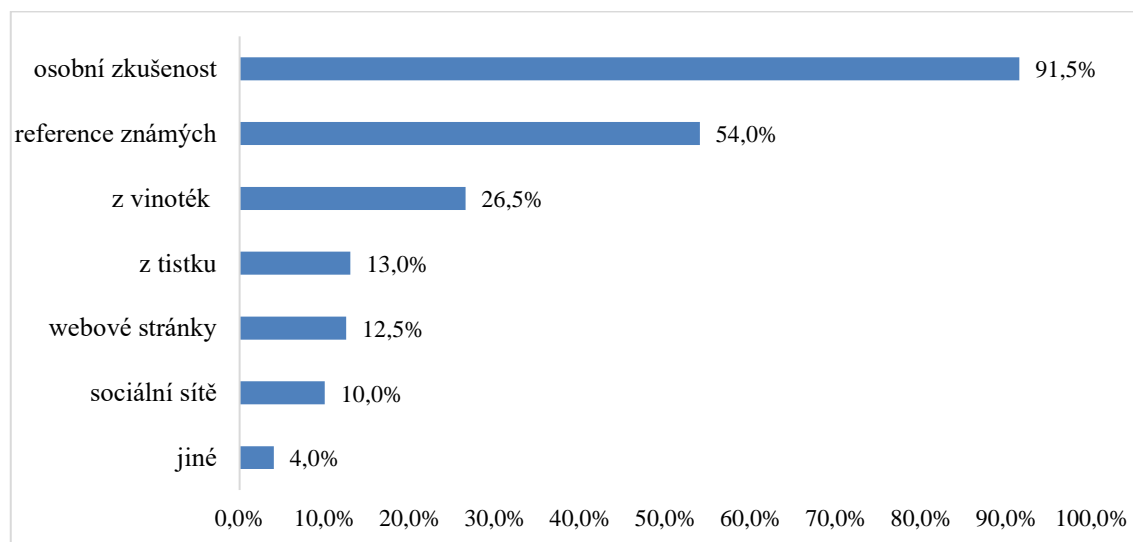
Struktura dotazníku je uvedena v Příloze I. Veškeré výsledky jednotlivých otázek je možné shlédnout v Příloze II.



## 2.9.2 Výsledky dotazníkového šetření

### Odkud znají zákazníci značku Znovín

První otázka v dotazníku se zabírala tím, odkud znají respondenti značku Znovín.

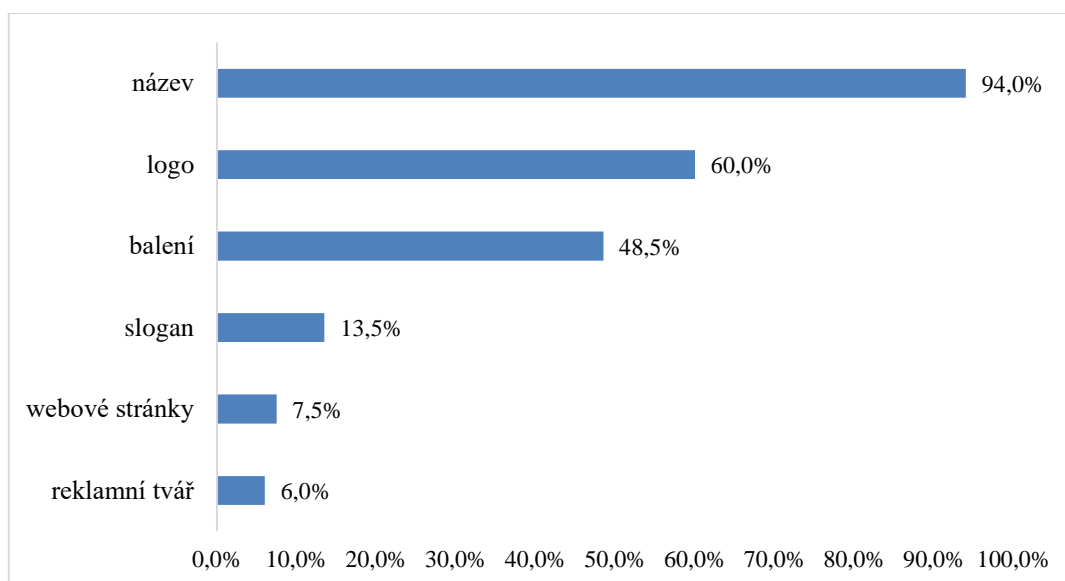


**Graf 6 Výsledky dotazníkového šetření na otázku 1**

Z grafu č. 5 je patrné, že 91,5 % (183) zákazníků zná značku z vlastní zkušenosti. Více než polovina zákazníků zná značku díky referencím známých. Mezi jiné oblasti, odkud jsou zákazníci obeznámeni se značkou, patří restaurace, práce a region Znojemsko.

### Které prvky si zákazníci vybaví

Druhá otázka se zabývala tím, které prvky si vybaví zákazníci v souvislosti se značkou Znovín. Se značkou Znovín si překvapivě název vybaví 94 % (188) respondentů, byť byl název uveden v otázce. Logo společnosti si vybaví 60 % (120) a balení 48,5 % (97) respondentů. Zajímavým faktem je, vybavení si reklamní tváře společnosti, kdy tuto skutečnost si vybavilo 6 % (12) respondentů. Reklamní tvář společnosti je spjata s generálním ředitelem společnosti Ing. Vajčnerem, který neoficiálně supluje reklamní tvář v očích spotřebitelů. Toto tvrzení je podpořeno i odpověďmi z následující čtvrté otázky.



**Graf 7 Výsledky dotazníkového šetření na otázku č. 2**

### **Co se vybaví respondentům pod značkou Znovín**

Čtvrtá otázka řešila to, co se zákazníkům vybaví, pokud se zmíní Znovín. Největšímu počtu se vybaví především víno (73,5 %). V souvislosti s vínem byly zmíněné charakteristiky jako chutné, kvalitní, tradiční a velký výběr. Velmi často se objevovalo putování (51 %). Znovín je spojován s Louckým klášteřem, vinicí Šobes, vinohrady, sklepy, kvalitou a rozmanitostí. Osobou, která je spojována se značkou, je její generální ředitel, který byl zmíněn v 15 % případů. Mimo pojmy, které mají přímou souvislost se značkou, se objevovaly i pojmy jako emoce a pojmy v souvislosti s pocity a zážitky. Jako příklad lze uvést: pohoda, odpočinek, klidná atmosféra, přátelství. Tedy pozitivní prvky, které jsou spojovány s prožitky zákazníků.

Z odpovědí je možné sledovat nejsilnější aspekty, kterými značka disponuje. Výsledky poukazují na vybrané silné služby, které jsou nejvíce vnímány zákazníky. Lze tedy konstatovat, že je značka jednoznačně spojována s vínem a kvalitou, což je de facto cílem společnosti. Mezi výrazné služby, které se těší oblibě a kladným referencím patří Putování po vinicích nebo po sklepech. Jedná se o tak silnou službu, která zastiňuje další nabízené služby pro zákazníky. Plynoucí výsledek je pro společnost velmi důležitý, vzhledem k ostatní nabídce.

## **S čím je značka spojována**

Pátá otázka v pořadí se zaměřovala na to, jak moc jsou pojmy spojovány právě se značkou. Respondentům bylo nabídnuto 16 pojmů, kterým měli přiřadit, jak moc souhlasí pojem se značkou Znovín Znojmo. Jednotlivé odpovědi jsou uvedeny v příloze 2 v tabulce č. 14 a 15.

Z celkového počtu 96 % zákazníků ať už zcela, nebo spíše souhlasí s přiměřenou cenou. Kvalitu vnímá 96,5 %, 97 % zákazníků kladně hodnotí poměr ceny a kvality, což kopíruje předchozí odpovědi na jednotlivé pojmy. S 96 % souhlasně přistupují zákazníci k chuti výrobků. Je tedy zjevné, že jsou tyto parametry v rámci společnosti velmi dobře nastaveny a dobře vnímány zákazníky.

Turistické aktivity si nespojuje se značkou, nebo nemůže posoudit celkově 27 % respondentů. Důvodem může být malá informovanost o možnostech turistické nabídky, nebo nechuť využít nabízené možnosti v této oblasti. Takové odpovědi se dají považovat jako slabé místo, na kterém by bylo dobré z pohledu společnosti zapracovat.

Vinařské boxy nemůže posoudit 39 % zúčastněných. Možnou odpovědí na tak vysoké číslo je spíše obliba této služby u zákazníků pocházejících mimo Jihomoravský kraj. Množství sporadických zákazníků, kteří si chtějí uložit vína v boxech je minimum a tuto službu spíše využívají věrní zákazníci s velkými odběry.

Za zmínku stojí walkingové trasy. Pouze 27,5 % odpovědí bylo souhlasných vzhledem ke spojení se značkou. 33 % nemůže walkingové trasy posoudit vůbec a celkem 39,5 % má spíše nesouhlasné stanovisko. Zde je patrné, že někde došlo k chybě z hlediska komunikace společnosti a zákazníků.

## Přednost značky a její doporučení

Tabulka 13 Výsledky odpovědí na 6. a 7.otázku

		Doporučení značky					
		Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne	Celkový součet
Přednost značky	Ano	26,5 %	2,5 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	29,0 %
	Spíše ano	32,5 %	16,5 %	0,5 %	0,0 %	0,0 %	49,5 %
	Nevím	1,0 %	6,0 %	0,5 %	0,0 %	0,0 %	7,5 %
	Spíše ne	2,0 %	7,0 %	0,5 %	1,5 %	0,0 %	11,0 %
	Ne	1,0 %	1,5 %	0,0 %	0,5 %	0,0 %	3,0 %
	Celkový součet	63,0 %	33,5 %	1,5 %	2,0 %	0,0 %	100,0 %

Tabulka 12 poukazuje souhrn odpovědí na šestou a sedmou otázku v dotazníkovém šetření. Celých 63 % respondentů odpovídá, že by značku zcela doporučilo. Dále 33,5 % respondentů odpovědělo, že by značku spíše doporučilo. 49,5 % spíše volí značku před konkurencí a 29 % dává přednost značce. Procento odpovědí, kdy by respondenti dali přednost značce a zároveň by ji doporučili je 26,5 %. I když nedávají zákazníci zcela přednost značce Znovín, zcela určitě by ji doporučili známým.

Výsledky poukazují, že je značka natolik silná, že jí zákazníci dávají přednost a stejně tak i doporučují známým.

Pokud budeme pohlížet na to, zda je značka upřednostněna před konkurencí z pohledu pohlaví, jsou výsledky takové, že 20,4 % žen (z celkového počtu 93) spíše nebude volit Znovín Znojmo, u mužů je to mnohem méně a to 2,8 % (z celkového počtu 107).

### 2.9.3 Focus group

Pro výzkum zákazníků byl využit i kvalitativní výzkum, především pro přiblížení subjektivních názorů zákazníků. Kvalitativní výzkum byl proveden formou focus group. V tomto případě se jednalo o skupinovou moderovanou diskusi o šesti účastnících.

Rozhovor se odehrával pomocí komunikační platformy Skype dne 9.2.2021. Diskuse trvala okolo hodiny a půl a byla nahrávána pro zachycení veškerých informací pro pozdější zpracování. Pro diskusi byly předem připravené otázky, které se v průběhu prohluboval, jednalo se tedy o částečně strukturovaný rozhovor. Z diskuse byly pro účely diplomové práce sumarizované poznatky participantů jako krátkého shrnutí jednotlivých otázek.

Focus group byl složen z participantů, kteří byli zaměstnaní nebo OSVČ a osoby na mateřské. Věkové rozmezí participantů bylo 23–53 let a jednalo o tři muže a tři ženy. Z důvodu citlivosti jejich dat jsou dále uvedeny pouze pohlaví, věk a pracovní statut.

Osoba 1 – žena, 23 let, studentka,

Osoba 2 – žena, 35 let, zaměstnaná

Osoba 3 – muž, 43 let, OSVČ

Osoba 4 – žena, 30 let, na mateřské

Osoba 5 – muž, 53 let, zaměstnaný

Osoba 6 – muž 31 let, zaměstnaný

Všichni participanté rozhovoru znají společnost Znovín, mají představu o jejich výrobcích, aktivitách a nakupují jejich produkty nebo využívají jejich služeb. Nejedná se však o jejich stálé zákazníky, kteří by mohli mít zkreslené vnímání ohledně společnosti. Během diskuse se všichni participanté aktivně zapojovali a navzájem se doplňovali, nebo sdělovali stejný či odlišný pohled.

Otázky, které byly mnou položeny, byly zodpovězeny v rámci hromadné diskuse. Jednalo se o 11 otázek, jejichž cílem bylo získání hlubších subjektivních názorů a vnímání participantů ohledně značky, kvality, produktů, služeb a konkurence.

- 1) Jak často nakupujete produkty Znovínu?
- 2) Jak hodnotíte kvalitu produktů Znovínu?
- 3) Existuje něco, co se Vám nelíbí na produktech?
- 4) Jaké jsou podle Vás ceny v porovnání s konkurencí?

- 5) Jak vnímáte kvalitu vín v porovnání s konkurencí?
- 6) Jak jste spokojeni s nabídkou služeb?
- 7) Vnímáte rozdíl mezi nabídkou služeb v porovnání s konkurencí?
- 8) Máte dostatečné informace o poskytovaných službách?
- 9) Chybí vám některé služby? / Uvítali byste nové služby?
- 10) Víte, že společnost nabízí řadu walkingových tras?
- 11) Jste obeznámeni s viniční tratí Peklo?

Ad 1) V rámci otázky došlo ke konsensu všem přítomných, že si produkty v podobě vína kupují spíše nárazově a nepravidelně. Často jsou obdarováni vínem jako dárkem v rámci různých příležitostí. Ale za pravidelné nakupující se nepovažují.

Ad 2) Kvalita produktů je hodnocena kladně. Pro odpovídající se jedná o kvalitu za přiměřenou cenu. Doposud byly zkušenosti takové, že ať se jednalo o jakoukoli volbu vína, nikdy nebyli zákazníci zklamáni chutí vína.

Ad 3) Co se některým participantům nelíbí je produkce biovín. Z jejich pohledu se jedná o velmi silný marketing, který se snaží zpropagovat tzv. bio produkci, která v poslední době nabírá u zákazníků na síle. Biovína jsou zařazena spíše pro určitou skupinu, která má své chuťové preference. S určitostí se nejedná o vína, která by měla široký záběr zákazníků. Padlo dokonce označení biovín za určité zákaznické snobství.

Mnoho vín je nastaveno na chuť mužů, které se značně liší od ženských chutí. Portfolio výrobků je široké, ale chuťové preference určitého člověka zužují nabídku, ze které si lze vybrat. V rámci rozhovoru vyplynulo, že jsou ženy toho názoru, že jsou vína spíše personalizována pro muže.

Další výtku směřuje k sortimentu červených vín, které není příliš široké, jako je tomu u jiných vinařství.

Ad 4) V porovnání s konkurencí v oblasti Znojemska jsou ceny srovnatelné a nepatrně levnější. Participantů reflektují strategii vína za rozumnou cenu bez toho, aniž by ji znali. Ceny jsou vnímány i z jiných vinařských oblastí, kde je konkurence natolik silná, že si může dovolit stanovit vyšší ceny. Strategie vyšších cen u některých zákazníků navozuje pocit luxusu, vyšší kvality a výjimečnosti. Pokud si vinařství zakládá na své tradici, může

si dovolit nastavit vyšší cenu, která odráží historii a postupy, jež se „přenesly“ do současnosti.

Ad 5) Kvalita vín u konkurence je dle participantů na stejné úrovni. Vinařský segment se v kvalitě vyrovnává. Že by byla odlišná kvalita u různých vinařů, se nedá z jejich slov říci. Různá vinařství se soustředí na jimi vybrané odrůdy, které jiné společnosti neprodukují. Pokud je nějaká odrůda, kterou participanté preferují, nezáleží, od jakého výrobce pochází. Zákazníci z Jihomoravského kraje mají určité preference. Dá se říci, že zákazníci „čtou“ víno. Je to myšleno tak, že si dokáží podle etikety přečíst charakteristiku vína a na podkladě informací se rozhodnout o koupi. Participanté rozhovoru, potažmo zákazníci nebudou kupovat vína pouze od jednoho výrobce na podkladě znalosti kvality. Zákazníci chtějí vína objevovat a zkoumat, a proto si budou kupovat vína od různých společností.

Celkově se dá říci, že došlo ke konsensu, že participanté nedokáží odlišit kvalitu výrobců na tolik, aby určili, že je kvalita výrobků vyšší u jednoho výrobce.

Ad 6) Ve skupině vládla spokojenost ohledně nabídky služeb. Kladně bylo hodnoceno putování po vinicích a sklepích, ukládání vín do archivu za minimální ceny, možnost komfortního doručení vybraných lahví. Vzhledem k tomu, že se jedná o vinařskou společnost, je vnímána nabídka služeb jako nadstandartní.

Putování je velmi kladně hodnocená akce, která je spojována právě se značkou Znovín, ovšem je nabízeno pouze pro stálé zákazníky. Právě nabídka putování pro nezaregistrované turisty je to, co chybí.

Ad 7) Množství služeb, které nabízí společnost, je dle rozhovoru markantní na rozdíl od konkurence. Možnost velkého portfolia služeb nahrává i velikost společnosti. Společnost Znovín čerpá sílu značky z města, se kterým je spojena. Společnost je známá celorepublikově a má dlouholetou historii, na které staví svoji sílu.

Konkurenční služby, které se mohou vyrovnat Znovínu, nabízí Vinice Hnanice. Výhodou služeb, kterou nabízí tato vinice je možnost objednání balíčku, ze kterého jsou čerpány služby, o které je zájem. Je to v souvislosti s ubytováním v hotel Vinice Hnanice.

Ad 8) Informace jsou dostačující, je ovšem na zákazníkovi, jestli ty informace hledá. Samotná společnost má velmi dobře udělané webové stránky, které jsou přehledné a intuitivní. Veškeré informace jsou přehledně roztríděny, a pokud se zákazník opravdu zajímá o možnosti, které jsou poskytovány, najde veškeré informace právě na webové stránce.

Další informace jsou nabízeny v rámci turistického centra v centru Znojma a prodejně v Louckém klášteře.

Ad 9) To, co participantům chybí, je možnost nějakých služeb nebo doprovodné akce pro děti. Vinice a turistické trasy nabízí plejádu výhledů a pohledů na Podyjí a okolní přírodu. Ovšem pro rodiny s dětmi, které chtějí tato místa navštívit, chybí nějaký program pro děti a to, co by je mohlo zabavit v rámci tras.

Poptávka je po samotném putování, které by nebylo podmíněno ročním odběrem vín v hodnotě 6 000 Kč. Zájem o možnost zaplacení vstupenky na samotné putování bez odběru byl veliký.

Chybějící službou je možnost nabídky nealkoholické varianty nápojů v rámci ochutnávek ve sklepích, kdy návštěvníci obvykle mají ve svých řadách řidiče. V rámci akce je dobré nabídnout nějaký nealkoholický sortiment, který by byl vyráběn pod značkou Znovín a došlo by tak rozšíření nabídky produktů.

Ad 10) Walkingové trasy byly participanty úplně upozaděny a vybavily se jim až po položení otázky ohledně tras. Walkingové trasy jako takové byly propagovány dříve mnohem více, avšak nyní je jejich propagace spíše v útlumu. Někteří si nejsou vědomi walkingových tras vůbec a ostatní tuto aktivitu úplně upozadily. Spíše než walking jsou navštěvovány trasy.

Možným důvodem, proč nejsou walkingové trasy aktivně vnímány, je zřejmě fakt, že je oblast spíše spjata s cyklistikou. Rovněž Češi jako národ nejsou spojováni s aktivní chůzí, tento trend spíše náleží finskému národu a zvyklosti se v České republice mění pomalu.

Pro participanty je velmi stěžejní komunikace. Protože i když si zákazník sám informace aktivně nevyhledává, je dobré komunikovat a informovat o možnostech.



Upřednostňované jsou rovněž „nenásilné“ možnosti komunikace, které nebudou dotěrné a vlezlé pro samotné zákazníky.

Ad 11) O vinici Peklo nebylo žádné povědomí. Participantů neměli tušení, kde se nachází, proč se tak jmenuje a jaké události se s ní pojí.

## **2.10 Komunikační mix společnosti**

### **1) Reklama**

Reklamu v pravém slova smyslu, jako je reklama v televizi, rádiích či časopisech, nevyužívá společnost v současné době vůbec. Za reklamu považuje své dobré jméno a spokojené zákazníky. Právě stálí zákazníci jsou pro společnost klíčoví. Dobré reference a kladné recenze jsou mnohdy více než nespočetné množství reklam.

Jako reklamu je možné chápat i charakteristické etikety. Láhev vína je posuzována kromě odrůdy, značky, sběru i podle etikety. Etikety jsou pro zákazníky klíčové, neboť informují blíže o charakteristice vína. Samotný Znovín dbá na estetiku a etikety jsou tak jednoduché a nezaměnitelné od konkurence. Jako charakteristický prvek etikety je logo společnosti, které se objevuje mimo jiné na reklamních předmětech nabízených společností.

Mezi reklamu se v případě společnosti řadí i sociální sítě jako je Facebook a Instagram. Obě platformy jsou informačního charakteru pro zákazníky a dále jako přiblížení do společnosti samotné. Sociální síť Instagram založila společnost v květnu roku 2020. Od té doby se charakter příspěvků poněkud změnil. Z původně informativního charakteru je dnešní charakter více komunikativní směrem k zákazníkům.

### **2) Podpora prodeje**

Společnost cílí především na stálé zákazníky. Strategie spočívá v nevyužívání slev, které by mohly být mylně interpretovány. Slevové akce u vinařských produktů evokují pocit, že jde o špatnou šarži a je nutné ji co nejrychleji doprodat, čehož se chce firma vyvarovat. Rovněž si nepřeje dělit zákazníky na ty, kteří mají slevu, a na zákazníky beze slevy. Tento nerovný vztah k zákazníkům by se mohl negativně odrazit na jejich vztahu.

Soutěže jako součást podpory prodeje jsou spíše velkou výjimkou, doposud byla jednou v rámci Instagramového profilu, kde byla výhrou láhev vína.

Znovín nabízí motivační program v podobě věrnostního programu pro registrované zákazníky. Za každou utrženou sto korunu je přidělen jeden bod. Za nasbírané body je možné si vybrat bonus v podobě vín a vinařských doplňků. Vinařské doplňky jsou opatřeny logem jako určitá forma reklamy. Kromě motivačního systému je pro stálé zákazníky, kteří prožívají významné životní jubileum nebo událost, nabídnuta pozornost v podobě dvou lahví sektu Znovín Classic Sekt.

### **3) Události a zážitky**

Nejvýznamnější událostí pro společnost jsou ochutnávky, které mimo jiné slouží současně jako podpora prodeje. Dvakrát ročně dochází k putování po vinicích a archivních sklepech. Odběratelé, jejichž roční odběr je v hodnotě alespoň 6 000 Kč, dostanou pozvánku na putování. V rámci putování mají zákazníci možnost ochutnat vína s odborným výkladem someliérů. Zákazník tak může vidět, kde jsou hrozny pěstovány a jak jsou zpracovány. Všechny aspekty, které vnímá v rámci ochutnávky, mu mohou pomoci se rozhodnout o koupi vína.

### **4) Public relation a publicita**

Znovín dbá i na vřelé vztahy se zaměstnanci. V rámci jejich vztahů je jim umožněn bezplatný pronájem vinařského sklepa po předchozí domluvě. Zaměstnanci tak mohou využít sklep k různým oslavám či akcím.

Burčákfest, neboli slavnosti vína a burčáku, je každoroční záležitostí od roku 2005, kde vystupuje společnost jako generální partner, který poskytuje pro slavnost vína a burčák. Slavnost je doprovázena bohatým kulturním programem a každoročně se těší velké oblibě.

Vinařská 50 Author Znovín Cup je cyklistický závod o délce 50 km. Jeho trasa začíná v Šatově a táhne se přes Podyjí, Rakousko a končí opět v Šatově, kde je rovněž sídlo společnosti. Každý soutěžící je na konci závodu odměněn pozorností od Znovínu. I tato akce má svůj doprovodný program.

Znovín Walking je akce, která má charakter sportovní vycházky se sportovními holemi a možností ochutnávky osmi vzorků. Tato akce má za cíl propojit efektní sportování, přírodní scenérie Znojemska při současné ochutnávce vín.

Společnost vystupuje jako partner hokejového týmu Aqotec Orli Znojmo a Znojemského vinobraní, které každoročně navštíví nespočet turistů.

### **5) Přímý marketing**

Katalog vín, který je vydáván dvakrát ročně v tištěné a elektronické podobě, obsahuje informace ohledně portfolia produktů, služeb a zajímavých akcí.

Newslettery nejsou využívány z důvodu možného vnímání zákazníků jako obtěžování. Zvláště v době, kdy je tento způsob vnímán jako značně negativní.

### **6) Interaktivní marketing**

Webové stránky – jsou přehledné a graficky jednoduché. Mají informativní charakter pro zákazníky a nabízí e-shop. Během jara 2020 došlo k jejich vylepšení, obzvlášť zkvalitnění e-shopu.

Emaily – emaily nejsou využívány ze stejného důvodu jako newslettery, tedy z možnosti negativního vnímání těchto emailů. Výjimkou bylo rozeslání emailů zákazníkům ohledně možnosti putování, které se kvůli pandemii přesunulo do online prostředí.

## **2.11 Shrnutí analytické části**

V rámci analytické části byly definovány klíčové závěry jednotlivých analýz, které určitým způsobem ovlivňují fungování společnosti. S některými závěry se však nadále nebude pracovat, avšak budou shrnuty, aby nedošlo k jejich opomenutí. Závěry, které jsou klíčové pro rozvoj značky, budou shrnuty v analýze COP a dále budou vybrány ty, které mají vliv na rozvoj značky z pohledu autorky.

Následující závěry jsou klíčové z hlediska celkového působení společnosti.

**Model McKinsey** je pro dosavadní působení společnosti dobře nastavený. Ovšem společnost má v plánu zařadit volnočasovou aktivitu a je pro tyto účely potřeba změnit

model 7S tak, aby jednotlivé prvky odpovídaly novému konceptu. Pro změnu je nutné zaměřit se na strukturu, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty, které bude potřeba změnit.

**Z PESTE analýzy** se objevily hrozby, co se týče nové legislativy, ohledně reklamy na alkohol. Hrozbou by se mohla stát zvyšující se nezaměstnanost. Značnou příležitostí je pro společnost vývoj spotřeby alkoholu, jehož spotřeba se bude pravděpodobně zvyšovat v návaznosti na některé ekonomické faktory a celkovou oblibu vína. Současně je výzvou i celkové ekologické pěstování, které kromě možné poptávky bude mít za následek i zlepšení půdního podloží. Dále je nutné pro společnost sledovat legislativu plynoucí při možném provozování dětských hřišť v rámci svých vinic.

Při **vymezení konkurence** byly stanoveny 2 společnosti v rámci Znojemska a 2 společnosti v rámci Jihomoravského kraje. Konkurenční charakter spočívá v nabídce a sortimentu jak vín, tak i služeb a doprovodného programu. Ze zásadního zjištění z vymezení konkurence vyplývá, že zvolená vinařství mají dobře nastavenou identitu značky, kterou se částečně odlišují od konkurence. V rámci svého působení nabízí zákazníkům přidanou hodnotu k vínům v podobě služeb, které jsou právě tou konkurenční silou, se kterou konkurují ostatním společnostem. Vinařství působící na Znojemsku – Lahofer a Vinice Hnanice – jsou více motivované k rozvoji služeb pro zákazníky než je tomu u ostatních dvou vinařství. Z konkurenční mapy plyne podobnost vybraných vinařství. Mezi konkurenty jsou společnosti jak s vyšší, tak nižší cenou produktů. Všechny společnosti mají velký rozsah služeb a celorepublikový charakter, což z nich činí silná vinařství na trhu.

**Prvky** řešené společnosti jsou nastaveny počínaje logem a konče webovou adresou velmi dobře, čehož je možné využít v rámci budoucího rozvoje značky a práce s prvky samotnými.

**Identita společnosti** Znovín Znojmo je opět pro současnou situaci vyhovující, ovšem pro budoucí rozvoj značky je nutné přistoupit k její změně. Rozvoj identity vnímán autorkou jako výzvu, která by do budoucna dopomohla jak společnosti, tak i zákazníkům.

V rámci **dotazníkového šetření** vyplynulo, že je značka dobře vnímána především skrze osobní zkušenosti a reference známých. Hlavním prvkem, který je vnímán, je název

společnosti a její logo. Nejvíce odpovědí na to, co se zákazníkům v souvislosti s názvem společnosti vybaví, je především víno a služba Putování se Znovínem. Značka je spojována s přiměřenou cenou, kvalitou, chutí a tradicí. Jako nedostatek společnosti, který vyplynul z dotazníkového šetření, je opomíjení některých turistických aktivit, které jsou zařazeny pod značkou Znovín Znojmo. Především se jedná o walkingové trasy. Možným problémem je upřednostnění konkurenčních firem u žen.

**Focus group** poukázala na možný problém co se týče preference jednotlivých vín zákazníci. Jako další problém vyplynul fakt, že se zákazník mnohdy při nákupu neřídí značkou, ale odrůdou vína a je mu jedno, o kterého výrobce se jedná. Příležitostí by bylo zpřístupnění putování pro zákazníky, kteří nejsou pravidelnými odběrateli a nemají roční odběr vín v určité hodnotě. Výzvou je zaměření pozornosti společnosti směrem k rodinám s dětmi a jejich zážitek z přírody. Problémem je horší komunikace ohledně nabídky služeb jako jsou například walkingové trasy.

Špatně vnímaná **komunikace** se zákazníky ohledně turistických nabídek se objevila jak v dotazníkovém šetření, tak i v rámci focus group. Zákazníci vnímají spíše víno a nejmarkantnější službu Putování, ostatní turistické nabídky jsou silně opomíjeny silnou značkou představující víno jako nápoj.

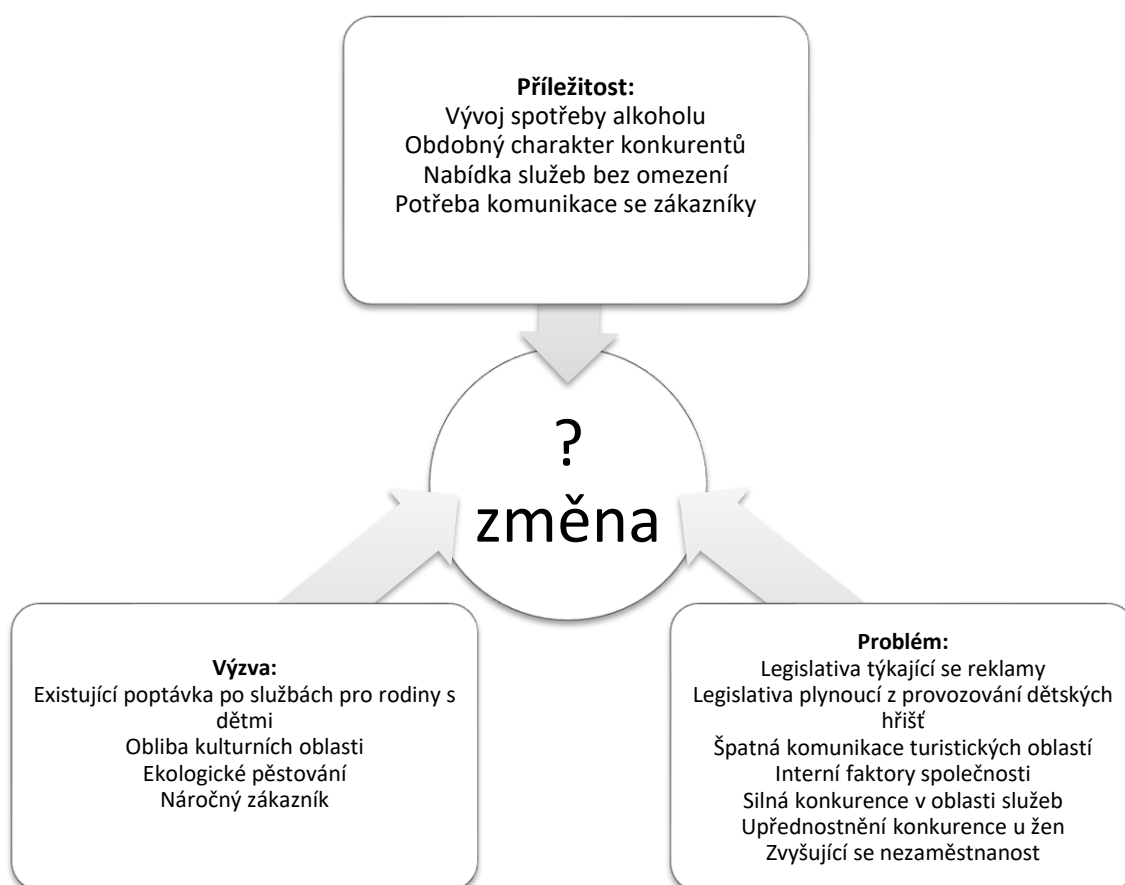
**Marketingový mix** poukázal na příležitost spočívající v sociálních sítích, kde je prostor rozvíjet jejich potenciál. Rovněž je zde prostor pro reklamu jako propagační nástroj a komunikaci se zákazníky. Zákazníci jako takoví potřebují komunikaci se značkou a společností, neboť komunikace upevňuje vztah se zákazníky a podporuje jejich informovanost.

Pro strategický rozvoj značky je klíčový i samotný přístup společnosti, která si je vědoma dynamického vývoje okolí a nechce „usnout na vavřínech“. Proto chce dále vyvíjet možné strategické kroky a nové koncepty, které společnost posunou dopředu a upevní její pozici na trhu. Budoucím možným krokem je green marketing.

Značka Znovín Znojmo je natolik silná díky hlavnímu produktu – vínu. Vinařství chce ovšem nabízet nejen víno, ale i kulturu, což je, zdá se, při současné situaci značky velmi komplikované, neboť je současná značka zaměřené hlavně na víno a potlačuje tak ostatní portfolio služeb, což je pro značku v konkurenčním prostředí velkou ztrátou.

## COP analýza

COP analýza slouží k identifikaci možné varianty rozvoje značky. Samotná analýza staví na podkladě vymezení faktorů jednotlivých oblastí. Tedy na podkladě toho, které faktory představují pro rozvoj značky výzvu, příležitost a problém (71). Na obrázku č. 13 jsou vypsány faktory, které jsou zmíněny v souhrnu analytické části a nějakým způsobem ovlivňují značku jako takovou. Logika COP analýzy v této práci je taková, že jsou vymezené příležitosti, výzvy a problémy, které poukazují na možné změny značky. Z vymezených faktorů budou autorkou vybrány právě ty, které budou využívány v rámci strategického rozvoje značky z pohledu autorky.



**Obrázek 13 COP analýza**

(Zdroj: vlastní zpracování dle 71,72)

Budoucí změna, resp. rozvoj značky bude stavěn pouze na podkladě vybraných faktorů, které považuje autorka za hlavní v rámci změny. Změna by měla stavět na příležitostech

spočívajících v nabídce služeb bez omezení, obdobný charakter konkurentů a potřebě komunikace se zákazníky. V rámci výzev bude stavěno na existující poptávce směrem k rodinám s dětmi a oblibě kulturních oblastí. Jako problém je definována legislativa týkající se reklamy, legislativa plynoucí z provozování dětských hřišť, horší komunikace turistických oblastí, potřeba změny interních faktorů společnosti, silná konkurence v oblasti služeb a upřednostnění konkurence u žen.

Pokud dojde k propojení těchto aspektů, je potřeba především odstranit plynoucí problémy z pohledu komunikace a konkurence. Zaměření se na rodiny s dětmi je velmi velkou výzvou, neboť je velmi netradiční pro vinařství jako takové, aby svoji pozornost upínalo na celou rodinu. Obvykle je cíleno na plnoleté zákazníky. Proto autorka považuje tento krok pro společnost za velmi zajímavý. Kvůli zvyšujícím se požadavkům zákazníků se má na pozoru i konkurence a nabízí různé doprovodné akce pro své zákazníky. Z těchto důvodů plyne potřeba změny, jak zakomponovat potřeby zákazníků, posílit postavení vůči konkurenci a sledovat trendy a okolní vlivy na společnost.

Řešením se zdají být dvě varianty. První z nich je rozšíření stávající značky o zaměření se na děti a související změny v rámci rozšíření. Druhou variantou je zcela nová značka, která kromě zaměření se na rodiny s dětmi bude dle logiky autorky zaštiťovat všechny turistické oblasti a nabídky společnosti.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

#### 3.1 Východiska návrhové části

Rozvoj „Vinice Peklo“ je strategickým záměrem rozvoje společnosti. Do značné míry jej lze vnímat jako rozšíření stávající podnikatelské oblasti, tedy jako diversifikaci, kdy Peklo lze vnímat jako novou strategickou obchodní jednotku. Z hlediska značky je otázkou, jak nadále rozvíjet a pracovat se značkou Znovín Znojmo, jinak řečeno – firma musí řešit otázku možné architektury značky. Návrh rozvoje značky se opírá o:

- Jasně identifikovanou poptávku a odpovídající potenciál rozvoje. Přidané aktivity k hlavnímu jádru podnikání je zákazníci velmi pozitivně vnímáno, proto vzniká koncept Vinice Peklo.
- Zákazníci dle dotazníkového šetření tak i focus group vykazují potřebu po oblasti, která bude brát v potaz i děti.
- Konkurence v rámci svého podnikání přidává řadu aktivit, které jsou pro zákazníky, dá se říci, lákadlem mimo nabídku vín. V rámci svých zákazníků však cílí na plnoleté zákazníky, nikoli na rodiny s dětmi. Proto je zacílení na rodiny s dětmi pro Znovín Znojmo výhodou oproti konkurenci.
- Vývoj prostředí poukazuje na zvyšující se výdaje domácností. Pro rodiny s dětmi to však může znamenat i výdaje na kulturní aktivity a zážitky. Zvyšující se míra spotřeby vína může dopomoci v tom, že při primárním úmyslu koupě a následné spotřeby vína může dojít k oslovení zákazníků právě směrem turistiky a oblastí určené pro rodiny.

Do návrhu jsou zahrnuty následující oblasti:

- Pro základní rozhodnutí bude popsáno společné vymezení pro obě varianty (rozšířená značka, nová značka) :
  - Vymezení trhu a zákazníků
  - Základní vymezení variant a posouzení jejich reálnosti na základě prvků značky a Ko Floorova rámce identit.



Na podkladě těchto informací bude rozhodnuto, jaká varianta se zdá být vhodnější pro samotný rozvoj značky. A dále bude vybraná varianta rozpracována následovně:

- Strategické cíle
- Identita značky
- Prvky značky
- Hodnota pro zákazníky
- Interní faktory
- Komunikační prostředky
- Implementace návrhu rozvoje značky
- Možné náklady implementace značky

### **3.2 Vymezení trhu a zákazníků**

Trh, na kterém bude společnost působit v budoucnu, bude více rozšířený, než tomu bylo doposud. Jedná se konkrétně o trh vinařství a trh služeb, tedy spotřební trh. Nová oblast posouvá společnost na trh směřující na rodiny s dětmi. Z geografického hlediska je trh zaměřen na Českou republiku. Ovšem svoji působnost má v Jihomoravském kraji, přesněji na Znojemsku.

Z demografického hlediska by došlo k rozšíření o dětské návštěvníky včetně rodin. Možným zaměřením na rodiny s dětmi by mohlo dojít k rozšíření věkové kategorie, na které společnost působí. Tedy ze stěžejního „fanklubu“ by mohlo dojít k oslovení prostřednictvím rozvoje značky na mladší zákazníky s rodinou. Věková kategorie by tedy mohla vskutku cílit na 18 a více let u zákazníků požívajících alkohol.

Dle psychografické a behaviorální segmentace trhu by se jednalo o ty, kteří preferují hlavně vinařskou kulturu, zdravý životní styl, turistiku a rádi tráví čas s rodinou. Tedy tací zákazníci, kteří kromě vín oceňují doprovodný program s nimi spojený a hlavně přírodní oblasti, kterých je na Znojemsku opravdu velké množství. Chování se zakládá na podkladě momentálního rozhodnutí navštívit přírodní scenérie s jistou dávkou kulturní vložky.

Zákazníci se řadí ve spotřebitelském trhu a jejich vymezení na ovlivnitelné, tedy ty, kteří jednají na základě emocí. Další skupinou by byli nároční zákazníci, kteří mají vysokou

míru požadavků na kvalitu produktů, tak i služeb a zároveň chtějí mít komfort při nákupu a přijatelnou cenu.

Novou službou dojde k cílení na segment, který je v rámci diplomové práce nazýván „rodiny s dětmi“. Tento segment je vymezen přibližným věkem rodičů okolo 25 let a více a jejich dětí ve věku 4 let a více. Jedná se o aktivní rodinu, která ráda podniká výlety do přírody a rodiče, kteří si občas zpestří vycházku ochutnávkou. V rámci výletu se rádi do aktivit zapojují s dětmi a nabádají děti k poznání okolní přírody. Současně chtějí pro své ratolesti zajistit program, který je nadchne a možná i unaví. Nebo kdokoli, kdo má rád přírodu spolu s kulturou. Taktéž by to mohl být zákazník, který potřebuje určitou motivaci jít navštívit oblasti, které ještě neprobádal.

Pro společnost a její značku je důležitá hodnota zákazníka. Jeho hodnotu může vnímat jako jeho loajalitu a kladné reference o značce, rovněž i pravidelný odběr produktů. Uspokojení je rázu jak emocionálního, tak materiálního. Nové zaměření dopomůže zákazníkovi zvýšit jeho zážitek, což ho utvrdí v tom, že je značka opravdu dobrá ve všech směrech její působnosti.

### **3.3 Vymezení variant a posouzení reálnosti variant**

Jak vyplývá z analýzy COP, je rozvoj značky možný směřovat dvěma variantami. První z nich je varianta rozšířené značky, která bude rozšiřovat původní značku Znovín Znojmo. Otázkou je, zda v případě extenze stávající značky bude tento rozvoj stačit na pokrytí širokého portfolia. Druhá varianta je založení zcela nové značky za současné existence dvou značek.

Tyto varianty budou porovnány z hlediska identit a prvků značky, na jejichž podkladě dojde k rozhodnutí, která z variant se zdá být vhodnější a reálnější pro rozvoj značky.

#### **Identita rozšířené značky**

V případě volby rozšíření značky by došlo ke kompletní změně její identity. Převážně v oblasti positioningu. Značka v tomto případě nemůže stavět na rozsahu a ceně, jak tomu bylo doposud. Nová aktivita, která mimo jiné zahrnuje rodiny s dětmi, povznese do popředí uživatelský zážitek a pohodlí. Zážitek spočívá v objevování a navštěvování

turistických oblastí s aktivitami, které by byly s nimi spojené. Pohodlí je definované jako dostupnost těchto aktivit a možnost jejich návštěvy.

Ve srovnání s tím, co zákazníci od značky v současné době očekávají a jak ji vnímají, dojde k zcela markantní změně její identity. Zákazníci doposud vnímají totožně to, jak chce společnost předat značku zákazníkům. V případě změny identity dojde k upozadění souznění zákazníků a společnosti a možnému negativnímu vnímání značky.

### **Identita nové značky**

Nová značka má tu výhodu, že se může vytvořit dle požadavků segmentu, bez jakéhokoli omezení ze strany původní značky. Stavět bude na uživatelském zážitku a pohodlí, jež nebude nijak ovlivňovat značku původní.

### **Prvky rozšířené značky**

Rozšířená značka musí obsahovat prvky, které kromě vína poukazují i na turistické oblasti, potažmo rodiny s dětmi.

Otázkou je, jestli takový krok nepovede k negativnímu vnímání značky a nevystanou otázky ohledně změny loga společnosti. Může dojít k negativní změně z důvodu změny, což může evokovat snahu něco zahladit a dá se říct „násilně“ změnit. Síla společnosti tkví v jeho jádru, tzv. „fanklubu“, který je značce oddaný. Změna loga by mohla snížit pozitivní vnímání jádra zákazníků.

Stejný problém vyvstává i se sloganem značky. Mantra značky je „Vína hrdá na svůj původ“, je to silná značka, která poukazuje na kvalitu vín. Nelze jen tak změnit jádro celé značky a změnit slogan ve prospěch nové rozšířené značky. Slogan by musel poskryvat jak děti, tak i konzumaci vína, což už samo o sobě vzbuzuje problém. I přesto, že by se opomenulo toto nevhodné spojení, varianta dodatečného sloganu zcela rozruší jádro značky.

### **Prvky nové značky**

Pro novou značky plynou výhody i v oblasti prvků značky, kdy může zcela bez ovlivnění původní značky vybrat prvky tak, aby došlo k vymezení nové oblasti.

### 3.3.1 Shrnutí

Varianta spočívající v rozšíření sortimentu může mít úskalí v podobě změny celkového charakteru stávající značky. Dotazníkové šetření i focus group poukázal na fakt, že je značka velmi dobře vnímána svými zákazníky. Jedná se především o vinařství a právě to je zákazníky dobře vnímáno. Tedy sebe prezentace společnosti je vnímána přesně tak, jak je vysílána směrem k zákazníkům. Proto je možné, že jakákoli změna, byť s dobrým úmyslem, může být velmi negativně přijata. Jádrem značky neboli její esence by při změně zcela zanikla. Dalším možným zádrhelem by bylo propojení značky, která je producentem alkoholu, s rodinami s dětmi. Propojení s alkoholem je velmi nešťastné. Dalo by se tvrdit, že někdo bude tuto změnu vnímat jako podsouvání alkoholických nápojů malým dětem a nabádání k jeho konzumaci. Varianta rozšíření značky zcela změnila identitu značky a postavení atributů v rámci positioningu. Kvůli výše zmíněným faktům se jedná o natolik rizikovou variantu, že ze strategického hlediska vnímání značky se nadále nebude s touto variantou v rámci diplomové práce pracovat.

Varianta dvou značek se této riskantní situaci – propojení alkoholu a malých dětí – vyhýbá. Došlo by k oddělení turistické oblasti od vinařské a společnost by lépe komunikovala dle potřeby v jednotlivých značkách. Co se týče identity druhé značky, positioning značky by se zaměřoval na uživatelský zážitek, osobnost by byla prezentována jako přátelská, nohama na zemi, srdečná, starající se, plná života a energická. Tyto vlastnosti by byly podpořeny komunikací. Hlavním krokem je zajištění uživatelského zážitku u zákazníka a nabídnout mu něco navíc. Šlo by tak o to, aby byl zákazník spokojený s čímkoliv, co v rámci značky zažívá. Komunikace v rámci dvou značek je nutno vybudovat, přínosem je možné využití síly značky samotného Znovínu. Komunikace bude však klíčovou oblastí, která bude mít za úkol zaujmout a udržet pozornost zákazníků.

V rámci dalších návrhů bude zpracována varianta dvou značek, která se zdá být mnohem vhodnější z hlediska strategického rozvoje a komunikace značky jako takové. Tato varianta nabízí mnohem více prostoru, jak rozvíjet značku nejen v nejbližší době, ale i do budoucna v rámci dalších možných strategických záměrů. Proto bude dále rozpracována právě tato varianta.

### 3.4 Strategický rozvoj nové značky

#### 3.4.1 Strategické cíle nové značky

Nová značka by existovala vedle stávající značky Znovín Znojmo. Její existence je podporovaná mimo jiné proto, že by se nabídka turistických oblastí a služeb s nimi spojených oddělila od oblasti produkce a prodeje vína. Došlo by k vymezení oblasti, na které se společnost bude v budoucnu soustředit, a tou je turistika, potažmo rodiny s dětmi. Nedocházelo by tak k velkému zásahu do současné značky. Zároveň by se nová značka mohla odkazovat na značku Znovín Znojmo.

Nová značka by měla přebrat určité charakteristické prvky značky původní. Prvním důvodem je využití stávajícího silného charakteru společnosti a její značky. Druhým důvodem je propojení nové značky a jejího zaměření se společností, aby bylo jasné, že se jedná o společnost Znovín Znojmo. Zamezilo by se tak možné mylné interpretaci, kdy by při zcela odlišném designu značky mohlo dojít k záměně s jinou společností, nebo zařazení značky mezi zcela neznámé.

Značka by měla odrážet její hlavní podstatu, což je v tomto případě turistika a zaměření se na rodiny s dětmi. Rovněž by měla mít návaznost na Znovín Znojmo.

#### 3.4.2 Identita nové značky

##### Positioning

Positioning je v rámci nové značky stěžejní částí její identity. Největší důraz je potřeba klást na **uživatelský zážitek**, který bude budit pozitivní emoce. Emoce budou nabídnuty skrze turistické oblasti a služby s nimi spojenými. Emoce vyvolají okolní scénérie a trasy, po kterých se budou turisté vydávat. Při zaměření na děti by to mohla být dětská hřiště a jiné aktivity zaměřené na malé návštěvníky.

Přínosem postavení značky na uživatelském zážitku je propojení emocí se značkou, což je velmi silné spojení, kterého se dožaduje každá společnost a umožňuje budovat zákaznickou loajalitu.

**Rozsah** jako prvek by měl být postaven na úroveň konkurenčního atributu, který zajistí silnější konkurenční pozici. Rozsahem služeb a turistické nabídky je společnost mezi prvními příčkami v oblasti Znojma. Žádné konkurenční vinařství se nesoustředí na rodiny s dětmi. V dnešní době roste obliba turistických oblastí, ale ne vždy jsou tyto oblasti přizpůsobeny právě dětským návštěvníkům. Pokud se společnost částečně v rámci nové značky zaměří na rodiny, bude se těšit větší oblibě, kdy bude možné spojit aktivity a ochutnávky s ryze dětskými aktivitami. Čistě turistické trasy nejsou vždy pro děti to, co podněcuje jejich zájem.

**Cena** je v rámci identity nerelevantní atribut, neboť doposud jsou veškeré turistické trasy přístupné zdarma. Poplatek je zaplacen v případě propůjčení walkingových holí. Proto by i nadále byla strategie stejná. Pokud by se měl vymezit v rámci konkurence, jednalo by se o kvalifikační atribut.

**Pohodlí** jako atribut, který byl v rámci společnosti definován jako dostupnost a možnost návštěvy pro rodiny s dětmi. Mezi pohodlí by se zařadila i přehlednost informací ohledně oblastí. V rámci pohodlí by se na webových stránkách ve zvláště vymezené záložce mohl objevit přehled turistických oblastí a zakomponovat tak souhrn, které oblasti jsou zaměřené na rodiny s dětmi a které aktivity je možné v rámci jejich návštěv vyzkoušet. V positioningu by zaujímal tento atribut podporující charakter.

## **Osobnost**

Osobností, kterou by měla společnost v rámci této značky představit, je přátelský, rodinný charakter. Rovněž by měla působit jako značka, která se stará o zákazníka a jeho rodinu tím, že jim nabídne turismus vhodný pro celou rodinu, ať se jedná o rodinu s dětmi, či nikoli.

Dle základních dimenzí osobností by značka měla vykazovat upřímnost, vzrušení a kompetentnost. V rámci dimenzí by měla značka dbát na to, aby byla nohama na zemi, konvenční pro všechny zákazníky, srdečná, starající se, přátelská, šťastná, plná života a současná. Energičnost a dynamika značky by podpořila možný sportovní charakter činností.

Osobnost by měla vytvořit pouto mezi značkou a zákazníkem zvláště za pomoci zážitku. Hlavním cílem by tedy mělo být prohloubení hodnot pro zákazníka skrze zážitek, který by měl naplnit alespoň zčásti jejich očekávání.

### **Komunikace**

V případě nové značky je stěžejní její komunikace, neboť je to právě to, co má zákazníkům přiblížit její koncept včetně positioningu a osobnosti. Pro začátek existence značky je vhodné využít co nejvíce možných komunikačních platforem, aby došlo k dostatečnému seznámení stávajících a potenciálních zákazníků.

Pro komunikaci nové značky by měla společnost využít sociální sítě jako je Facebook a Instagram, na kterých aktivně působí a kterých v současné době stále více využívá. Dále by měla pro komunikaci rozhodně využít své webové stránky a taktéž Katalog vín, který kromě nabídky vín prezentuje i novinky společnosti.

V rámci zavedení nové značky je žádoucí udělat zaváděcí kampaň a seznámit jak stávající, tak i nové zákazníky.

### **3.4.3 Prvky značky**

Pro účely diplomové práce byly navrženy prvky značky, které jsou stanoveny na podkladě uvážení a základní myšlenky autorky. Rovněž se nejedná se o konečnou verzi nové značky. Jedná se o jakýsi vizuální návrh, jak by mohla značka vypadat a od čeho je možné se odrazit pro budoucí rozvoj.

#### **Název**

Název značky by měl vyjadřovat o jaké aktivity se jedná. Pro tuto diplomovou práci byl zvolen název „Jdeme ven“. Samotný název evokuje pohybové aktivity a pobyt venku, rovněž může být chápán i jako kulturní zážitek, který vybízí opuštění domovů. Spojení jdeme ven se často využívá u dětí, což je rovněž pozitivní aspekt.

#### **Logo značky**

Nové logo by mělo obsahovat samotný název „Jdeme ven“. Pro propojenost se společností Znovín Znojmo je zvolena stejná zelená barva, obdobné písmo. Pro lepší

komunikaci loga by bylo možné doplnit piktogram v podobě člověka v pohybu, nebo postavu, která bude značku znázorňovat. Logo by mělo mít rovněž zelenou barvu, která evokuje přírodu.

*JDEME VEN*

**Obrázek 14 Návrh možného loga nové značky**

(Zdroj: vlastní zpracování)

### **Postavy**

V případě vymezení oblasti pro rodiny s dětmi, by bylo vhodné zvolit postavu, která by znázorňovala novou značku. Nabízí se maskot, který bude mít blíže k dětem či přírodě. Pro účely diplomové práce mu bude navržen pracovní název pro postavu „Znovínek“. Pokud by onen maskot nabyl určité podoby (kreslené znázornění vinného hrozu s obličejem), bylo by možné promítnout jeho vzhled do loga nové značky. Onen „Znovínek“ by převážně komunikoval s dětmi.

Pokud by měl být charakter pouze turistického rázu, byla by doporučena aplikace stejného návrhu, jaký již společnost využívá v rámci zvířecích představitelů u některých láhví vín. Příkladem je Ještěrka zelená, jež je spojovaná s biokvalitou, Ledňáček říční, který poukazuje na kryomaceraci, či Rosnička zelená – vyzdvihující ojedinělý vliv počasí na úrodu. Vhodným adeptem by mohl být motýl Otakárek fenyklový, vyskytující se v Podyjí, který by poukazoval na čistý charakter přírody a volnost pohybu.

Další variantou, jak by mohla vypadat postava nové značky, je ponechání vizualizace na dětských zákaznících. V rámci uspořádané akce by děti navrhovali podobu postavy. Na podkladě návrhů by se mohl vybrat favorit. Tímto by došlo už k prvotní komunikaci se zákazníky a vytváření vztahů s nimi. Postava jako prvek značky by měla za úkol především komunikovat s malými návštěvníky.





Obrázek 15 Návrh možného zobrazení Znovínku

(Zdroj: vlastní zpracování<sup>11</sup>)

### Slogan

Jako nová značka, by měla mít i svůj slogan, který by vyzdvihoval zaměření na turismus, a rodinný charakter. Možným návrhem by mohlo být „*Místa hrdá na svoji krásu*“. Jednalo by se o obměnu stávajícího sloganu, což by mohlo v zákaznících evokovat žádoucí blízký charakter ke Znovínu Znojmo. Jednoznačně by slogan odkazoval na turistické oblasti jako místa a povzbuzoval by hrdost, kterou uvádí společnost v rámci značky hlavní. Slogan by však v tomto případě neoslovoval malé zákazníky, tento úkol by převzala postava značky, jak již bylo zmíněno výše.

*Místa hrdá  
na svoji krásu*

Obrázek 16 Slogan nové značky

(Zdroj: vlastní zpracování)

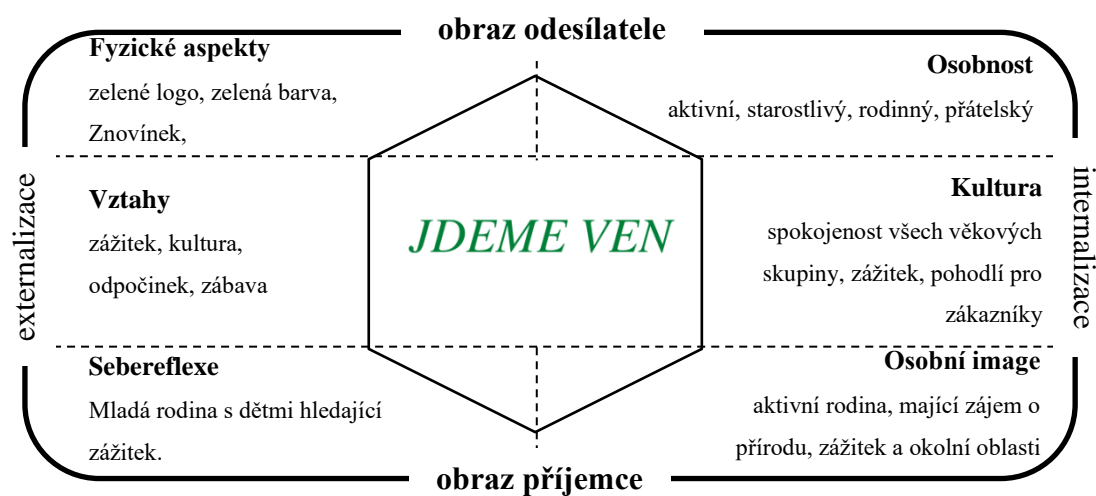
---

<sup>11</sup> Pro zpracování loga byla využita stránka canva.com

### 3.4.4 Hodnota pro zákazníka

Hodnota značky vyplývá především z positioningu značky. Je to uživatelský zážitek, který značky přináší svým zákazníkům a pohodlí, které spočívá v nabídce a dostupnosti aktivit směřující pro rodiny s dětmi.

Hodnotu značky pro zákazníka je zobrazena v rámci Brand prism, kde jsou hodnoty vizuálně lépe zobrazeny, než je tomu v textu zabývajícím se identitou nové značky.



Obrázek 17 Brand prism nové značky

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4.5 Interní faktory

Změny se týkají především struktury, která se rozšíří o dalšího pracovníka, který bude mít tuto oblast na starost v případě, že by nedošlo k vymezení nové strategické jednotky v rámci stávající společnosti. Přijmutí nového pracovníka, který má zkušenosti v oblasti cestovního ruchu a dokáže pochopit jednotlivé tendence chování zákazníků v turistických oblastech, se zdá být správným krokem. Bude potřeba osvojit si nové schopnosti, které se vážou k nové oblasti. Mezi schopnosti se bude řadit především kreativita a komunikace. Schopnosti by se měly týkat jak komunikace, tak i kreativity jak udržovat pozornost a zájem zákazníků v jednotlivých oblastech a jak přizpůsobovat jednotlivé oblasti jejich přáním. V oblasti spolupracovníků by mělo dojít k jejich kompetentnosti či náběru nových pracovníků, jak již bylo zmíněno v rámci struktury.

Posledním prvkem, na který je potřeba se zaměřit, jsou sdílené hodnoty. Možným návrhem je zapojit zaměstnance do budování společných hodnot a tvořit tak celkový koncept jako tým, čímž dojde k pochopení a ztotožnění s hodnotami. Sdílené hodnoty by mohly být takové, že co společnost dělá, dělá se zájmem a vášní.

### **3.4.6 Komunikační prostředky nové značky**

#### **Sociální sítě**

Pro komunikaci počáteční značky by byla stěžejní sociální síť. Která by obdobně jako je tomu u rozšířené značky, publikovala informace o turistických oblastech a přibližovala tak zákazníkům, tedy sledujícím, místa vhodná pro jednotlivý druh turistiky. Prostřednictvím sociálních sítí by mohla nabídat malé návštěvníky, aby se zapojily do nejrůznějších aktivit v rámci nové značky. Jednalo by se například o hledání postavy značky Znovínka. Tato postava by mohla na vybraných turistických oblastech mít vlastní tabuli s hrou jako je pexeso nebo se zadáním úkolu. Cílem by bylo přiblížit turistům a jejich ratolestem oblasti Znojemska a samotných vinic Znovínu Znojmo.

Pro značku stanovenou postavu Znovínek je důležitá komunikace a cílení na rodiny s dětmi. Tato postava by byla přítomna na veškerých oblastech, které by byly zařazeny mezi oblasti vhodné pro rodiny s dětmi. Postava by komunikovala prostřednictvím sociálních sítí, ale hlavní charakter komunikace by byl prostřednictvím turistických tras, kde by se během nich objevovala jako například dřevěná postavička.

Značka „Jdeme ven“ by měla mít vlastní profil na sociálních sítích, na který by odkazovaly samotné profily společnosti Znovín Znojmo. Příspěvky by byly informačního charakteru a poukazovaly by na možné trasy. Pro přilákání zákazníků by byly možné akce, kdy by například společnost v rámci určité vinice či trasy schovala poukaz či jiný předmět. Dárek pro děti by mohl být v podobě drobného odznáčku se Znovínkem a úkolem zákazníků a turistů by spočíval v nalezení těchto „pokladů“ za pomoci indicií, které by byly postupně publikovány na sociálních sítích.

V rámci jednotlivých tras by se zvolily určité hashtagy, které by zákazníci a návštěvníci mohli využívat a zvyšovat tak povědomí o jednotlivých oblastech.

## **Webové stránky**

Stejně tak i webové stránky Znovínu Znojmo by obsahovaly odkaz, který by se věnoval ryze nové značce „Jdeme ven“.

## **Propagační předměty**

Součástí propagace a komunikace značky „Jdeme ven“ by byly reklamní předměty, které by si mohli turisté zakoupit. Za vhodná by se dala považovat trička, která by mimo názvu nové značky obsahovala i název s obrázkem určité turistické oblasti. Pro děti by byla alternativa triček se Znovínkem.

Pro zákazníky je vhodné připravit tištěný katalog, který v budoucnu může být zpřístupněn na webových stránkách. V současné době pravidelně vychází katalog vín, služeb a informací. Dále je vytvořen katalog Znovín walking jako soubor map a informací. Obdobou může být nový katalog, který bude obsahovat rovněž mapy tras a k tomu informace o okolní přírodě či historických monumentech.

Katalog by se mohl rozeslat stálým zákazníkům a bylo by možné jej získat v prodejnách Znovínu Znojmo.

## **Podpora prodeje**

Pro podporu prodeje by se mohl využít návrh v podobě cestovního pasu. Jednalo by se o určitou formu cestovního deníku, do kterého by návštěvníci sbírali razítka v rámci navštívení určitých turistických oblastí. Do tohoto pasu by se zaznamenávaly i návštěvy akcí pořádaných společností Znovín jako je například Putování. Při dosažení určitého počtu razítek by opět mohl být zákazník vybranou formou odměněn. Tato interaktivní forma by podpořila zážitek v rámci identity značky a mohla by vytvořit emocionální vztah k značce.

Nejvhodnější se zdá být oznámení na vlastních platformách, pomocí kterých komunikuje společnost Znovín se zákazníky a rovněž by se mohly využít lokální noviny. Díky tomu, že by se jednalo o jakousi novinku v rámci regionu, je možné, že by se tisk zajímal sám a společnost by nemusela vynakládat žádné finanční prostředky.

Další možností podpory prodeje je zavedení stopovací hry určené pro celou rodinu. Tento způsob komunikace navnadí jak zákazníky, tak i turisty, aby se zapojili do hledání. Jednalo by se o určitou formu geocachingu. Jako nalezenou výhru by byl volen poukaz. Pro děti by byl nachystán dřevěný odznáček buď s logem značky nebo posty. Děti by byly motivovány ke sbírání těchto odznáček a jejich charakter by se mohl v budoucnu měnit v návaznosti na různém období. Interaktivní komunikace se zákazníky vzbudí jejich větší zájem a může je zavést do jinak pro ně neznámých oblastí.

### **Spolupráce**

Samotná značka „Jdeme ven“ by se mohla zapojit do spolupráce s městem Znojmem a vybízet tak občany k pohybové aktivitě a zároveň nabádat i nejmenší občany. V rámci této spolupráce by došlo například k obnově povědomí walkingových tras. Jelikož je značka Znovín Znojmo partnerem města Znojma, byl by tento krok ze strategického hlediska velmi doporučovaný.

## **3.5 Implementace návrhu rozvoje nové značky**

Varianta dvou značek pracuje se stávající značkou *Znovín Znojmo* a novou značkou *Jdeme ven*. Logo, jak již bylo zmíněno, by mělo stejnou barvu a stejný font písma, který by vizuálně novou značku propojil se Znovínem Znojmo a bylo by více jasné, že značky mají jistou souvislost.

Návrh implementace je koncipován jako rámcový plán, který slouží jako jakýsi návrh, podle kterého může vedení společnosti pokračovat v dalších krocích samotného rozvoje společnosti a značky.

### **3.5.1 Kroky a milníky realizace navrhované části**

Za předpokladu, že se vedení rozhodne k realizaci návrhové části a dojde k jejich konsensu, jsou pro tento případ vymezené následující kroky a milníky pro realizaci návrhů. Níže budou milníky podrobněji popsány. Časové vymezení je založeno na velmi optimistickém odhadu. Tento odhad se zakládá na tom, že společnost při skutečné realizaci využije tuto diplomovou práci jako možný podklad.

### **1) Milník – ekonomicko-organizační zabezpečení**

- Vymezení finanční částky.
- Vymezení brand managera pro rozvoj značky a řízení značky.

### **2) Milník – vizualizace značky**

- Vizualizace značky a její schválení a dotvoření, aby se dala představit.
- Zpracování akčního plánu značky.

### **3) Milník – založení profilu na sociálních sítích**

- Zřízení profilu na sociálních sítích jako je Instagram a Facebook.

### **4) Milník – řízení počáteční kampaně značky**

- Představení značky zákazníkům.
- Primární komunikace značky.
- Realizace akce pro bližší komunikaci se zákazníky.
- Vyhodnocení dosavadních výsledků.

### **5) Milník – řízení rozvoje komunikace**

- Komunikace značky s cílem upevnit vztahy se zákazníky.
- Průběžná komunikace značky.
- Další vyhodnocení dosavadního působení.

**První milník** je stanoven po vzájemném konsensu společnosti ohledně potřeby nové značky. V tomto kroku je důležitá vzájemná komunikace ohledně finanční částky, která bude uvolněna pro účely nové značky. Výše finanční částky se odvíjí na samotné společnosti a její představy, jak komplexně chce realizaci pojmout. Součástí prvního milníku je výběr zaměstnance, který bude mít novou značku na starost. Nový zaměstnanec bude vybrán buď z řad stávajících zaměstnanců, nebo na podkladě výběrového řízení (náplní práce nového zaměstnance je příprava nové kampaně značky, řízení komunikace značky, zajištění propagační předmětů v souvislosti s novou značkou). Časový horizont prvního milníku by byl do půlky července (15.7.2021). S tím, že by do konce června došlo k finančnímu vymezení ze strany vedení i pro další navázání druhého milníku.

**Druhý milník** spočívá v samotné vizualizaci nové značky. Pro možnost řešení vizuální stránky je najmutí společnosti, která se touto problematikou zabývá. Značka by měla začít fungovat ideálně co nejdříve. Pro finální realizaci značky je stanoven měsíc srpen, což se

může pro někoho zdát jako krátká doba na to, aby došlo k efektivní komunikaci společnosti s firmou, která bude mít na starost vizuální podobu značky. Předpokladem autorky je využití stejné společnosti, která měla na starost vizuální podobu současné značky (Znovín Znojmo), čímž by se realizace mohla urychlit. V opačném případě je variantou odložení tohoto konceptu. Časový horizont druhého milníku je do konce července (31.7.2021) s tím, že by se použil koncept názvu značky *Jdeme ven*.

Variantou, jak uspišit vizualizaci značky, resp. její části, je zadat firmě pouze vizualizaci loga. Samotnou postavu, jak bylo zmíněno dříve, koncipovat jako událost pro děti, kdy se bude jednat o jakousi soutěž zhmotnění postavy či maskota značky. Předpokladem tohoto postupu je tedy shoda o možné podobě značky, na podkladě návrhu této diplomové práce. Přínos druhého milníku je konečná podoba značky, případně její „neoficiální“ komunikace se zákazníky v průběhu dětské vizualizace maskota.

Součástí druhého milníku je rovněž příprava akčního plánu, který je možné koncipovat na doporučení autorky práce. Akční plán by měl mít na starosti zaměstnanec, který bude zodpovědný za novou značku. Akční plán, který je navržen v této práci, může být podkladem pro skutečnou realizaci pověřeným zaměstnancem.

**Třetí milník** představuje založení účtu na sociálních sítích jako je Instagram a Facebook. Tyto platformy jsou v současnosti provozovány společností Znovín Znojmo a obdobným způsobem by tedy došlo k realizaci v rámci nové značky. Sociální sítě jsou využity i z toho důvodu, že je v současnosti jejich velká popularita a obliba v různých věkových kategoriích. V rámci vymezení zákazníků nové značky se zdá být sociální síť správnou volbou. Tento milník by byl realizován po vizualizaci značky, tedy konec července. (31.7.2021)

**Čtvrtý milník** by byl postaven jako počáteční řízení kampaně značky. Došlo by k představení nové značky zákazníkům prostřednictvím sociálních sítí, vlastní webové stránky, letáků či možným zveřejněním v novinách, včetně počáteční marketingové komunikace. Kromě „neosobní“ komunikace je důležité pro společnost zajistit bližší osobní kontakt v podobě pořádané akce. Z hlediska propagace je tento milník největším přínosem. Komunikace je stěžejním prvkem jak oslovit zákazníky a představit jim novou značku. Jelikož se jedná o značku zcela neznámou, je nutné promyslet dílčí kroky v její

propagaci. Součástí čtvrtého milníku je vyhodnocení dosavadních výsledků. Způsob kontroly je mnohem jednodušší u sociálních sítí a webových stránek, kde lze zobrazit statistiky návštěvnosti a reakce k příspěvkům. Dosah na sociálních sítích lze měřit za pomoci označení hashtagů profilu. Stejně tak sledování účinnosti marketingové kampaně je možné na podkladě návštěvnosti jednotlivých oblastí, případně návštěvou jednotlivých stánků. Na podkladě výsledků je možné stanovit, jaký přínos mají jednotlivá sociální média a jak jsou účinná. Realizace tohoto milníku by mohla začít ihned po skončení třetího milníku, tedy počátek srpna (1.8.2021). Vyhodnocení účinnosti jednotlivých částí by bylo stanoveno na konec října (tj. 31.10.2021).

**Pátým milníkem**, kterého je potřeba dosáhnout, je průběžná komunikace se zákazníky. Ta následuje po celkovém zavedení značky. Je jakousi formou udržení vztahů a přizpůsobení se některým požadavkům ze strany návštěvníků. Předpokladem je zavedená nová značka. Časový horizont tohoto milníku není pevně vymezen a jeho realizace bude prováděna po dobu existence značky. Součástí je rovněž stanovení pevných bodů, v rámci kterých bude docházet k pravidelné kontrole výsledků fungování značky.

### **Časový horizont**

Vymezení časového horizontu začátku komunikace nové značky je předběžně od 1.8.2021., kdy období léta vybízí k turistice. Doba trvání počáteční komunikace nové značky by bylo do měsíce října včetně, jelikož v listopadu už teplotní podmínky neumožňují takový komfort v rámci turistiky. V říjnu lze zhodnotit návštěvnost jednotlivých oblastí a například i prodaného zboží s tematikou této značky. Nadále by komunikace probíhala jako forma udržení vztahů. Zahájení celého procesu 15.7.2021 (první milník) je podmíněno tím, že by byla do té doby schválena vizuální podoba značky.

V případě, že by došlo k oddálení prvního milníku, je samozřejmostí, že by došlo k posunu celé realizace. Termíny, které byly navrženy výše, se dají označit za velmi optimistické. Důvodem optimistického odhadu je předpoklad autorky spočívající ve využití potenciálu začínajícího léta a vhodného počasí, které bude nahrávat turismu v rámci značky. Samozřejmostí je stavění konceptu na podkladě práce.



## **Cíle a přínosy realizace**

Cílem značky je do dvou let a od jejího zavedení vybudovat důvěru u zákazníků, přilákat turisty a primárně podpořit jejím fungování značku Znovín Znojmo. Dílčím cílem pro firmu je generovat příjem v souvislosti s novou značkou a možné zvýšení zájmu o prvotní značku. Cílem, který se týká zákazníků, je nabízet další aktivity, které mohou v rámci společnosti a v budoucnu již dvou značek využívat co největší nabídku služeb a zboží. Cílem vůči konkurenci je posílení pozice na trhu prostřednictvím různorodé nabídky a pokojných zákazníků.

Dílčím cílem je seznámení zákazníků s novou značkou, informování a následně udržení jejich pozornosti. Taktéž je to srozumitelná komunikace ohledně vymezení nabídky služeb a propojení se značkou Znovín Znojmo. Prostřednictvím nové značky zajistit povědomí o všech nabízených službách a možnostech v rámci značky. Rovněž prostřednictvím značky *Jdeme ven* podpořit fungování stávající značky Znovín Znojmo.

Dalším cílem by mohla být podpora sportovních aktivit obyvatel Znojemska a jejich povědomí o okolních oblastech.

Přínosem nové značky je především strategický rozvoj společnosti a její značky včetně vytvoření emocionální odezvy. Emoce, které vzniknou v souvislosti s oblastmi nejen že podpoří značku *Jdeme ven*, ale posílí vnímání značky Znovín Znojmo. Právě emoce u zákazníků podporují jejich loajálnost a spokojenost. Proto by kromě komunikace měl být velmi dobře a netradičně nastaven koncept, který bude samotná značka využívat v rámci své nabídky. V případě rodin se jedná o její celkové zapojení a otisku emocí jak u dospělých, tak i dětí.

### **3.5.2 Návrh komunikace na sociálních sítích**

Strategií sociálních sítí je pravidelná komunikace jak s dospělými, tak i malými zákazníky. Pro sociální síť je potřeba vytvořit profil značky *Jdeme ven* na platformě Instagram a Facebook. Ke komunikaci je vhodné vkládat příspěvky ve formě fotek oblastí, seznámení s postavou značky a interaktivní příspěvky. Nový profil značky by byl propojen s webovou stránkou společnosti Znovín a s Facebookovým profilem nové značky.

Níže je vytvořen základní rámec pro komunikaci společnosti a její nové značky na sociálních sítích. Jako klíčové sociální sítě jsou zvoleny Instagram a Facebook. Jejich využití je podpořeno současným rozmachem těchto platforem a všeobecnou oblibou. Sociální sítě mohou zacílit na široké spektrum zákazníků, což je velkým benefitem jejich užívání. Níže je znázorněn možný harmonogram pro první měsíc komunikace značky *Jdeme ven*.

### **Předběžný harmonogram příspěvků značky Jdeme ven**

- 1. týden:** vložení příspěvku na instagramový profil společnosti Znovín Znojmo, který bude informovat o vzniku nové značky, zaštiťující turistické oblasti a aktivity. Současně založení nového profilu značky a představení se značky na vlastním profilu.
- 2. týden:** představení vinice Peklo včetně historického zázemí, informování o novém hashtagu #jdemeven či #jedemevenznovin a motivování zákazníků menší výhrou, v případě návštěvy této oblasti a publikací fotografie označené právě tímto hashtagem.
- 3. týden:** Přidání dalších příspěvků týkajících se turistických oblastí Znovínu Znojmo a vytvoření kvízu na podkladě informací o vinici Peklo. Účelem je nabudit zákazníky ohledně samotné značky a aktivity, které jsou v rámci ní nabízeny.
- 4. týden:** Představení akce, která bude mít za úkol bližší kontakt zákazníka s novou značkou.

Pro dnešní dobu je velmi charakteristická komunikace prostřednictvím sociálních sítí. Je vhodné tohoto potenciálu dnešní doby využít a propojit ho s „osobním“ kontaktem společnosti a značky jako takové. To, jaký je dosah sociálních sítí, je možné kontrolovat označeními za pomoci hashtagů. Rovněž je možné sledovat počet sledujících na profilu a označení příspěvků jako „to se mi líbí“.

Finální podoba úpravy a dokončení harmonogramu bude v případě realizace úkolem přijatého zaměstnance, které bude mít na starosti celkový chod značky. Tento návrh je jakousi možnou představou, jak je možné postupovat a celkově inspirovat pro budoucí kroky.

### **3.5.3 Možné náklady implementace nové značky**

Cílem diplomové práce nebylo stanovení finančního rozpočtu v rámci realizace změny značky. Ovšem pokud by společnost zvolila navrhovanou variantu strategického rozvoje spočívající ve vytvoření nové značky, musí počítat s níže vymezenými náklady. Náklady varianty nové značky se budou objevovat v těchto oblastech:

- Náklady spojené s vizualizací značky (logo, slogan, postava)
- Náklady spojené s registrací značky
- Náklady spojené se zaměstnáním nového zaměstnance
- Náklady na brožury a katalogy
- Náklady na firemní tiskoviny a předměty
- Náklady na propagaci
- Náklady na nového zaměstnance
- Náklady na úpravu webových stránek
- Náklady spojené s pořádáním úvodní akce značky

Samozřejmostí jsou náklady, které budou realizovány nad rámec zmíněných z důvodu vlastního pohledu a potřeb společnosti. Některé náklady budou koncipovány jako jednorázové, jiné jako opakující se; toto rozhodnutí bude však ponecháno na samotné společnosti.

Pakliže se společnost rozhodne jít touto variantou, bude následovat podrobný rozpočet dílčích kroků spojených se změnou.

## **3.6 Shrnutí návrhové části**

Úkolem návrhové části bylo na podkladě informací, které vyplynuly, navrhnout možný rámec strategického rozvoje značky. Jehož jedním ze záměrů je posílení společnosti vůči silící konkurenci či zvyšující se požadavky ze strany zákazníků.

Na podkladě analytické části vyplynuly dvě varianty, jakým směrem se mohla značka Znovín Znojmo v rámci jejího strategického rozvoje rozvíjet. Na podkladě posouzení reálnosti variant pomocí prvků značky a identity značky došlo k zavrnutí varianty rozšíření značky, která by měla neblahý vliv na stávající značku a její zákazníky.

Nevhodnost konceptu spočívala v propojení značky zabývající se alkoholickými výrobky s dětmi, rovněž opomenutí mantry značky a její doplnění je považováno za značně nevhodné.

Variananta v podobě nové značky byla dále podrobněji rozpracována z hlediska její identity, prvků značky, komunikace, hodnotě pro zákazníka, interních faktorů a následným návrhem její samotné implementace. Navržen byl koncept komunikace prostřednictvím sociálních sítí, které může sloužit jako podklad pro skutečnou realizaci. Součástí je vymezení oblastí, které se projeví v nákladech společnosti v případě realizace samotné změny.

## ZÁVĚR

Znovín Znojmo a.s. sídlící ve Znojmě je silná vinařská společnost, která působí na trhu od roku 1992. Za svoji působnost se rozrostla na velké vinařství a získala oblibu u svých zákazníků a vybudovala si dobré jméno. Svým zákazníkům nabízí kromě vín rovněž řadu služeb a doprovodných akcí. Různorodou nabídkou se snaží uspokojit zákazníky a čelit nemalé konkurenci. Pro větší spokojenost zákazníků a silnější pozici na trhu může pomoci strategický rozvoj značky, který byl cílem této diplomové práce.

Teoretická část měla za úkol vymezit teoretický rámec pro celkové definování trhu, zákazníků, konkurence, značky, prvků značky, význam značky, strategie značky. K vymezení identity značky byly popsány dva přístupy. Zaprvé je to vymezení dle Ko Floora a za druhé Brand prism. Každý z těchto přístupů pohlíží na identitu značky odlišným způsobem, čehož bylo v práci využito. V neposlední řadě byl vymezen komunikační mix.

V analytické části byla zprvu představena společnost a byly o ní vymezeny základní údaje, včetně nabídky výrobků, služeb, turistické nabídky a kulturních akcí. Následně byl představen předběžný strategický záměr společnosti. Následovalo zhodnocení společnosti dle modelu McKinseyho 7S. Tato analýza byla zhodnocena dle dosavadního působení společnosti a následně zhodnocena s budoucí vizí rozvoje společnosti. Pro analýzu vnějšího okolí byla zvolena SLEPTE analýza. Konkurence byla vymezena podle místa působnosti a nabídky služeb. Pro zhodnocení jednotlivých konkurentů byly použity konkurenční mapy. Identity konkurence byly zpracovány dle Brand prism z důvodu nemožnosti získání detailnějších informací o konkurentech. U samotné společnosti Znovín Znojmo došlo k zhodnocení jejích prvků značky, identity dle KoFloora. Dále bylo shrnuto vnímání značky z interního hlediska, které se zakládalo na polostrukturovaném rozhovoru a vnímání značky z pohledů zákazníků za pomoci dotazníkového šetření a focus group. Předposlední část analytické části se zabývala komunikačním mixem společnosti. Poslední část se zabývala shrnutím analytické části a uplatněním COP analýzy.

Finální návrhová část se zabývala dvěma variantami strategického rozvoje značky, které byly posouzeny z hlediska reálnosti a proveditelnosti. Pro obě varianty byl vymezen

stejný trh a trh zákazníků. První byla strategie rozšíření značky. Druhá varianta pracovala se strategií nové značky, za současné existence dvou značek (původní a nové). Na podkladě východisek dle identity a prvků značky byla jedna varianta zamítnuta a dále se pracovalo jen s vybranou variantou – nové značky. Pro novou značku byly vymezeny strategické cíle, její identita, která se zakládala převážně na uživatelském zážitku a pohodlí. Dále se jednalo o prvky značky, které byly vytvořeny jako možný, nikoli konečný koncept značky. Pro vizuální podobu hodnoty značky bylo využito Brand prism. Návrhová část se zabývala i komunikačními prostředky nově vzniklé značky a možný rámec pro implementaci nové značky.

Strategie spočívající v nové značce by umožnila lepší komunikaci společnosti. Navržená nová značka čerpá ze značky Znovín Znojmo. Celkový koncept byl nastaven tak, aby se co nejvíce prolínal s první značkou společnosti. Ať už se jedná o barvu loga, písma či sloganu. Hlavním prvkem identity, na kterém byla značka postavena, je uživatelský zážitek pro rodiny s dětmi. I z důvodu zacílení na skupinu rodin byla zvolena animovaná postava, s cílem zaujmout menší návštěvníky. Jako nejvhodnější komunikační kanály byly zvoleny sociální sítě a samotné webové stránky společnosti.

Hlavní cíl práce a dílčí cíle jsou považovány autorkou za splněné. Strategický rozvoj značky může dopomoci k lepší komunikaci některých služeb a nabídek, které společnost poskytuje. Rovněž může částečně změnit vnímání jak stálých, tak i nových zákazníků a tím ještě více posílit svoji pozici na trhu. Je však pouze na samotné společnosti, jakou cestou se vydá a jaké návrhy zvolí jako součást svého strategického rozvoje.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

- (1) AAKER, David A. *Brand building: budování značky : vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6885-6.
- (2) KO FLOOR, B. 2006. *Branding a Store: How to buil successful retail brands in a changing Marketplace*. Amsterdam: Bis Publishers. 328 s. ISBN 978-90-6369-3664.
- (3) HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1
- (4) KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1481-3.
- (5) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- (6) PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 8024702541.
- (7) FARQUHAR, Peter H., 1989. *Managing brand equity*. Marketing Research 1(1), 24-33. [cit. 2021-01-15] Dostupné z: [https://www.academia.edu/27060613/Managing\\_brand\\_equity](https://www.academia.edu/27060613/Managing_brand_equity)
- (8) KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- (9) VERWEYEN, Alexander. *Jak získávat nové zákazníky: direct mailing, e-maily, telefonování, osobní jednání*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1970-2.
- (10) BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. ISBN isbn80-85943-41-7.

- (11) KOUDELKA, Jan. *Segmentujeme spotřební trhy*. [Praha]: Professional Publishing, 2005. ISBN isbn80-86419-76-2.
- (12) VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.
- (13) VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 9788024727219.
- (14) BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- (15) VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- (16) PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- (17) KAPFERER, Jean-Noël. *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. 4th ed., New ed. Philadelphia: Kogan Page, 2008. ISBN 978-074-9450-854.
- (18) ZNOVÍN ZNOJMO A.S.: *Logo Znovínu ke stažení* [online]. [cit. 2021-01-14]. Dostupné z: <https://www.znovin.cz/logo-znovinu-ke-stazeni>
- (19) VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN: *Sbírka listin* [online]. [cit. 2021-01-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=61756446&subjektId=685943&spis=683199>
- (20) ZNOVÍN ZNOJMO A.S.: *O Znovínu* [online]. [cit. 2021-01-14]. Dostupné z: <https://www.znovin.cz/o-znovinu>
- (21) ZNOVÍN ZNOJMO A.S.: *Konsolidovaná výroční zpráva 2019*. Znojmo: Znovín Znojmo a.s., 2020 [online]. [cit. 2021-01-14]. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=fa34593d86644ebf8faa537f07fd1c02>



- (22) KATALOG VÍN, SLUŽEB A INFORMACÍ [online]. Znovín Znojmo a.s. Šatov 404, 2020 [cit. 2021-01-14]. Dostupné z: <https://www.znovin.cz/file/1292/znovin-katalog-podzim-zima-2020-21.pdf?version=202007312323>
- (23) RAVANFAR, Mohammad Mehdi. Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. *Global Journal of Management and Business Research*, 2015. [cit. 2021-01-14]. Dostupné z: <https://www.journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/1792/1694>
- (24) ZNOVÍN ZNOJMO A.S.: *Poslání a vize společnosti* [online]. [cit. 2021-01-14]. Dostupné z: <https://www.znovin.cz/poslani-a-vize-spolecnosti>
- (25) ZNOVÍN ZNOJMO A.S.: *Kulatá vína pinot ~ 3,14* [online]. [cit. 2021-01-14]. Dostupné z: <https://www.znovin.cz/kulata-vina-pinot-noir-3-14>
- (26) ZNOVÍN ZNOJMO A.S.: *Služby* [online]. [cit. 2021-01-14]. Dostupné z: <https://www.znovin.cz/sluzby>
- (27) ZNOVÍN ZNOJMO A.S.: *Akce a turistika* [online]. [cit. 2021-01-14]. Dostupné z: <https://www.znovin.cz/akce-a-turistika>
- (28) ZNOVÍN ZNOJMO A.S.: *Procházka časem* [online]. [cit. 2021-01-14]. Dostupné z: <https://www.znovin.cz/prochazka-casem>
- (29) ZNOVÍN ZNOJMO A.S.: *Procházka časem* [online]. [cit. 2021-01-14]. Dostupné z: <https://www.znovin.cz/znovinsky-kost-vin>
- (30) BURČÁKFEST: *Historie* [online]. [cit. 2021-01-14]. Dostupné z: <https://www.burcakfest.cz/historie>
- (31) ZNOVÍN ZNOJMO A.S.: *Kompletní nabídka vín* [online]. [cit. 2021-01-14]. Dostupné z: <https://www.znovin.cz/kompletni-nabidka-vin-znovin-a-lechovice?vyrobc=Znov%C3%ADn+Znojmo>
- (32) HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1

- (33) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Spotřební výdaje domácností* [online]. 2.11.2020 [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotrebni-vydaje-domacnosti-2019>
- (34) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Graf – Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice* [online]. 2.9.2019 [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/graf-spotreba-alkoholickych-napoju-na-1-obyvatele-v-ceske-republice>
- (35) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Veřejná databáze – průměrné spotřebitelské ceny potravin* [online]. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&katalog=31779&z=T&pvo=CEN11B>
- (36) STÁTNÍ INVESTIČNÍ ZEMĚDĚLSKÝ FOND: *Zpráva o trhu vína a vinných hroznů* [online]. 14.12.2020, s. 10 [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: [http://www.akcr.cz/data\\_ak/20/k/Vino/Vino2012.pdf](http://www.akcr.cz/data_ak/20/k/Vino/Vino2012.pdf)
- (37) RETAIL NEWS: *Víno Češi nakupují častěji, roste zájem o tuzemské* [online]. 21.9.2020 [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://retailnews.cz/2020/09/21/vino-cesi-nakupuji-casteji-roste-zajem-o-tuzemske/>
- (38) ZÁKON č. 321/2004 Sb., o vinohradnictví a vinařství a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o vinohradnictví a vinařství), ve znění pozdějších předpisů
- (39) STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÁ A POTRAVINOVÁ INSPEKCE: *Víno* [online]. 6.10.2020 [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://www.szpi.gov.cz/clanek/vino.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d>
- (40) VÍNA Z MORAVY VÍNA Z ČECH: *Vinařská oblast Morava* [online]. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://www.vinazmoravyvinazcech.cz/cs/encyklopedie/jak-se-vyznat-v-nasich-vinech/deleni-podle-regionu/vinarske-regiony/vinarska-oblast-morava>
- (41) VÍNA Z MORAVY VÍNA Z ČECH: *Vinařská oblast Čechy* [online]. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://www.vinazmoravyvinazcech.cz/cs/encyklopedie/jak-se-vyznat-v-nasich-vinech/deleni-podle-regionu/vinarske-regiony/vinarska-oblast-cechy>

- (42) ŠPERKOVÁ, Radka a DUDA, Jiří. *Úvodní analýza situace v odvětví vinařství v ČR od roku 1989*. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. 2009, LVII(6), 287-296. ISSN 1211-8516.
- (43) ZÁKONY PRO LIDI: *Zákon o spotřebních daních - č. 353/2003 Sb. - Aktuální znění. Zákon pro lidi – Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. 2020 [cit. 2020-01-15]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-353>
- (44) STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND: *Investice* [online]. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://www.szif.cz/cs/investice>
- (45) VINAŘSKÝ FOND [online]. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://vinarskyfond.cz/>
- (46) SITUAČNÍ A VÝHLEDOVÁ ZPRÁVA. Praha: Ministerstvo zemědělství České republiky, [1993]-. ISBN 978-80-7434-531-9. ISSN 1211-7692
- (47) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Podíl nezaměstnaných* [online]. 31.12.2020 [cit. 2021-01-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/podil-nezamestnanych>
- (48) ČESKÉ NOVINY: *Nezaměstnanost v ČR v listopadu opět stoupla na 3,8 procenta* [online]. 4.12.2020 [cit. 2021-01-16]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/nezamestnanost-v-cesku-v-listopadu-opet-stoupla-na-3-8-/1966669>
- (49) SOVOVÁ, Eva, HORSKÁ Helena a DUFEK Petr. IDNES: *Prognóza analytiků* [online]. 4.1.2021 [cit. 2021-01-16]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/ekonomika-domacnosti-mzdy-duckody-nezamestnanost-uspory-koronavirus-prognoza-petr-dufek-helena-horsk.A201229\\_123444\\_podnikani\\_sov](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/ekonomika-domacnosti-mzdy-duckody-nezamestnanost-uspory-koronavirus-prognoza-petr-dufek-helena-horsk.A201229_123444_podnikani_sov)
- (50) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Inflace, míra inflace – Metodika* [online]. [cit. 2021-01-17]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/kdyz\\_se\\_rekne\\_inflace\\_resp\\_mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/kdyz_se_rekne_inflace_resp_mira_inflace)
- (51) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Míra inflace* [online]. 13.1.2021 [cit. 2021-01-16]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

- (52) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA: *Prognóza ČNB z listopadu 2020* [online]. 5.11.2020 [cit. 2021-01-17]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- (53) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Mzdy, náklady práce* [online]. 4.12.2020 [cit. 2021-01-17]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace)
- (54) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: *Statistika průměrné mzdy* [online]. [cit. 2021-01-17]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/statistika-prumerne-mzdy>
- (55) KINKOR, Ondřej. SVĚT CHYTŘE CZ: *České zemědělce čím dá víc zajímá digitalizace. Jsou za tím klimatické změny i hledání úspor* [online]. 12.2.2020 [cit. 2021-01-17]. Dostupné z: <https://www.svetchytre.cz/a/pvAgy/ceske-zemedelce-cim-da-vic-zajima-digitalizace-jsou-za-tim-klimaticke-zmeny-i-hledani-uspor>
- (56) PRŮŽEK, Tomáš. PRŮMYSLOVÉ INŽENÝRSTÍ.CZ: *Vinařství 4.0–2. část* [online]. 8.5.2019 [cit. 2021-01-17]. Dostupné z: <https://www.prumysloveinzenyrstvi.cz/vinarstvi-4-0-2-cast/>
- (57) STROUHAL, Jan. *DIGIBIZ: Vinařství 4.0–2. část* [online]. 20.2.2020 [cit. 2021-01-17]. Dostupné z: <https://digibiz.cz/stary-svet-nove-technologie-uz-i-vinarum-pomaha-umela-inteligence/>
- (58) HRABALOVÁ, Andrea. AGROBASE ZPRAVODAJ: *Ekologické vinohradnictví v ČR – perspektivní obor na Evropské úrovni. Zpravodaj AGRObase: informační noviny Agrární komory České republiky* [online]. Praha: Agronet, 05/2017 [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: [https://aa.ecn.cz/img\\_upload/8d8825f1d3b154e160e6e5c97cf9b8b3/agrobase1706.pdf](https://aa.ecn.cz/img_upload/8d8825f1d3b154e160e6e5c97cf9b8b3/agrobase1706.pdf)
- (59) EAGRI ZEMĚDĚLSTVÍ: *Kontrolní systém EZ* [online]. [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/ekologicke-zemedelstvi/ekologicke-zemedelstvi/kontrolni-system/>
- (60) LAHOFER: *O vinařství* [online]. [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://www.lahofer.cz/o-vinarstvi>

- (61) CHÂTEAU VALTICE – *Vinné sklepy Valtice: O vinařství* [online]. [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://www.vsvaltice.cz/o-vinarstvi/>
- (62) VINICE HNÁNICE: *O nás* [online]. [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://www.vinice-hnanice.cz/vinice/>
- (63) ZÁMECKÉ VINAŘSTVÍ BZENEC: *O nás* [online]. [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.zameckevinarstvi.cz/o-nas>
- (64) VAJČNER, Pavel, generální ředitel [ústní sdělení]. Šatov, 4.2.2021.
- (65) MINDTOOLS: *McKinsey 7-S Framework* [online]. [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm)
- (66) MINISTERSTVO FINANČÍ ČESKÉ REPUBLIKY: *Makroekonomická predikce – leden 2021* [online]. 20.1.2021 [cit. 2021-03-06]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599>
- (67) RICHTEROVÁ, Barbora. PARLAMENTNÍ LISTY: *Zákaz reklamy na alkohol? Víno není droga, bouří se vinaři* [online]. [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: <https://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Zakaz-reklamy-na-alkohol-Vino-neni-droga-bouri-se-vinari-614225>
- (68) PASTRŇÁKOVÁ, Zuzana. ZNOJMO: *Děti ve Znojmě mají dvě nová hřiště* [online]. 9.10.2017 [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://www.znojmocity.cz/deti-ve-znojme-maji-dve-nova-hriste/d-58467>
- (69) REVIZE KONTROLY.CZ: *Požadavky na provoz dětských hřišť, sportovišť a tělocvičen* [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://revizekontroly.cz/odborne-clanky/ostatni/pozadavky-na-provoz-detskyh-hrist-sportovist-a-telocvicen>
- (70) ZICH, Robert. Lean BEA1. In: Youtube [online]. [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?v=qOUP23YM6Go&ab\\_channel=CompetitivenessandBrandingbyR.Z.](https://www.youtube.com/watch?v=qOUP23YM6Go&ab_channel=CompetitivenessandBrandingbyR.Z.)
- (71) ZICH, Robert. *Strategický management* [přednáška]. Brno: VUT, FP, 22.3.2021

(72) ZICH, Robert, 2012. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?* Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-807-2048-182.

(73) ZICH, Robert. 2-3 konkurence – část 2/2. In: Youtube [online]. [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?v=iR0eSizRqv4&list=PLvcsZut0JSPm1e1am0g1fcEbQVmlBXOUQ&index=4&ab\\_channel=StramanbyR.Z](https://www.youtube.com/watch?v=iR0eSizRqv4&list=PLvcsZut0JSPm1e1am0g1fcEbQVmlBXOUQ&index=4&ab_channel=StramanbyR.Z).

(74) HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Struktura trhů.....	17
Obrázek 2 Tři kruhy identity značky .....	37
Obrázek 3 Důležitost atributů v rámci positioningu značky.....	40
Obrázek 4 Brand Prism.....	45
Obrázek 5 Logo společnosti se sloganem.....	54
Obrázek 6 Produktové portfolio .....	56
Obrázek 7 Vinařská oblast Morava .....	70
Obrázek 8 Vinařská oblast Čechy.....	70
Obrázek 9 Brand prism společnosti Lahofer .....	88
Obrázek 10 Brand prism společnosti Vinice Hnanice .....	89
Obrázek 11 Brand prism společnosti Chateau Valtice .....	90
Obrázek 12 Brand prism společnosti Zámecké Vinařství Bzenec.....	90
Obrázek 13 COP analýza.....	115
Obrázek 15 Návrh možného loga nové značky .....	125
Obrázek 15 Návrh možného zobrazení Znovínku .....	126
Obrázek 16 Slogan nové značky.....	126
Obrázek 14 Brand prism nové značky .....	127

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1 Tabulkové zpracování BEA1 diplomové práce .....	11
Tabulka 2 Základní strategie značky .....	33
Tabulka 3 Implementace jednotlivých atributů vůči konkurenci .....	41
Tabulka 4 Základní údaje o společnosti .....	55
Tabulka 5 Stávající stav společnosti (7 S) .....	64
Tabulka 6 Nový stav společnosti .....	65
Tabulka 7 Vývoj výdajů domácností na spotřebu v letech 2019-2017.....	67
Tabulka 8 Sazby spotřební daně .....	71
Tabulka 9 Konkurence společnosti .....	83
Tabulka 10 Označení společností .....	84
Tabulka 11 Prvky značky Znovín Znojmo .....	92
Tabulka 12 Atributy positioningu značky Znovín Znojmo .....	95
Tabulka 13 Výsledky odpovědí na 6. a 7.otázku .....	105
Tabulka 15 Výsledky odpovědí na otázku č. 1 .....	156
Tabulka 16 Výsledky odpovědí na otázku č. 2 .....	157
Tabulka 17 Výsledky odpovědí na otázku č. 3 .....	158
Tabulka 18 Výsledky odpovědí na otázku č. 5. (absolutní vyjádření) .....	159
Tabulka 19 Výsledky odpovědí na otázku č. 5. (relativní vyjádření).....	160
Tabulka 20 Výsledky odpovědí na otázku č. 6 .....	161
Tabulka 21 Výsledky odpovědí na otázku č. 7 .....	162
Tabulka 22 Výsledky odpovědí na otázku č. 8 .....	163
Tabulka 23 Výsledky odpovědí na otázku č. 9 .....	164
Tabulka 24 Výsledky odpovědí na otázku č. 10 .....	165
Tabulka 25 Výsledky odpovědí na otázku č. 11 .....	166



## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1 Prvky značky .....	28
Graf 2 Struktura podniku .....	61
Graf 3 Spotřeba alkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice .....	68
Graf 4 Vývoj nezaměstnanosti v letech 2015-2021 .....	74
Graf 5 Inflace za rok 2015-2020.....	75
Graf 6 Výsledky dotazníkového šetření na otázku 1 .....	102
Graf 7 Výsledky dotazníkového šetření na otázku č. 2 .....	103
Graf 8 Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 1 .....	156
Graf 9 Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 2 .....	157
Graf 10 Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 3.....	158
Graf 11 Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 6.....	161
Graf 12 Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 7.....	162
Graf 13 Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 8.....	163
Graf 14 Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 9.....	164
Graf 15 Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 10.....	165

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I Otázky dotazníkového šetření.....	152
Příloha II Výsledky dotazníkového šetření.....	156

## **Příloha I Otázky dotazníkového šetření**

### **Dotazník k diplomové práci**

Dobrý den, jmenuji se Irina Kopecká a jsem studentkou magisterského studia na VUT v Brně, obor Řízení a ekonomika podniku. Ráda bych Vás touto formou poprosila o vyplnění dotazníku, který se týká zákazníků společnosti Znovín Znojmo a.s. Tento dotazník je anonymní a bude využit při zpracování diplomové práce. Dotazník zabere 2-5 minut.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu při vyplnění dotazníku

### 1. Odkud znáte značku Znovín Znojmo?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ Osobní zkušenost ☐ Reference známých ☐ Sociální sítě ☐ Webové stránky ☐ Z tisku ☐ Z vinoték  
☐ Jiné

### 2. Které následující prvky si vybavíte v souvislosti se značkou Znovín Znojmo?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ Název ☐ Logo ☐ Reklamní tvář ☐ Slogan ☐ Balení ☐ Webové stránky

### 3. Které charakteristiky se Vám pojí v souvislosti se značkou Znovín Znojmo?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ Kvalitní ☐ Tradiční ☐ Moderní ☐ Populární ☐ Stylový ☐ Dostupný ☐ Přátelský  
☐ Zábavný  
☐ Jiné...

### 4. Napište prosím, co se Vám vybaví, když se řekne značka Znovín Znojmo?

## 5. S čím si spojujete značku Znovín Znojmo?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Nemohu posoudit	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
Akce (putování, ochutnávky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostupnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loucký klášter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ocenění, medaile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poměr cena/kvalita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Požitek (chuť)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příjemná obsluha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přiměřená cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Široký sortiment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šobes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turistické aktivity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vinařské boxy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vinice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vinobraní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Walkingové trasy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. Dáte přednost značce Znovín před konkurencí?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne ☐ Nevím

### 7. Doporučil/a byste značku Znovín Vašemu známému?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne ☐ Nevím

### 8. Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

☐ Muž ☐ Žena

### 9. Kolik je Vám let?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

☐ 18-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51-60 ☐ 61 a více

### 10. Jste?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

☐ Student ☐ Zaměstnaný ☐ OSVČ ☐ Na mateřské ☐ V důchodu ☐ Nezaměstnaný

### 11. Z jakého kraje pocházíte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

☐ Hlavní město Praha ☐ Jihočeský kraj ☐ Jihomoravský kraj ☐ Karlovarský kraj ☐ Kraj Vysočina  
☐ Královéhradecký kraj ☐ Liberecký kraj ☐ Moravskoslezský kraj ☐ Olomoucký kraj ☐ Pardubický kraj  
☐ Plzeňský kraj ☐ Středočeský kraj ☐ Ústecký kraj ☐ Zlínský kraj

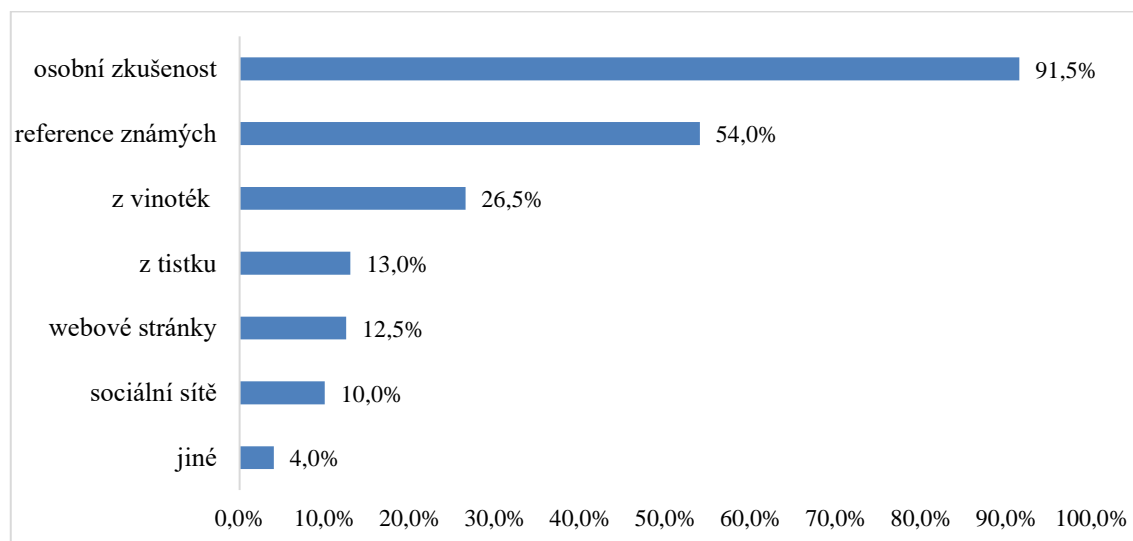
**Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.**

## Příloha II Výsledky dotazníkového šetření

### 1) Odkud znáte značku Znovín Znojmo?

Tabulka 14 Výsledky odpovědí na otázku č. 1

Odpověď	Četnost	Procento
osobní zkušenost	183	91,5 %
reference známých	108	54,0 %
z vinoték	53	26,5 %
z tisku	26	13,0 %
webové stránky	25	12,5 %
sociální sítě	20	10,0 %
jiné	8	4,0 %

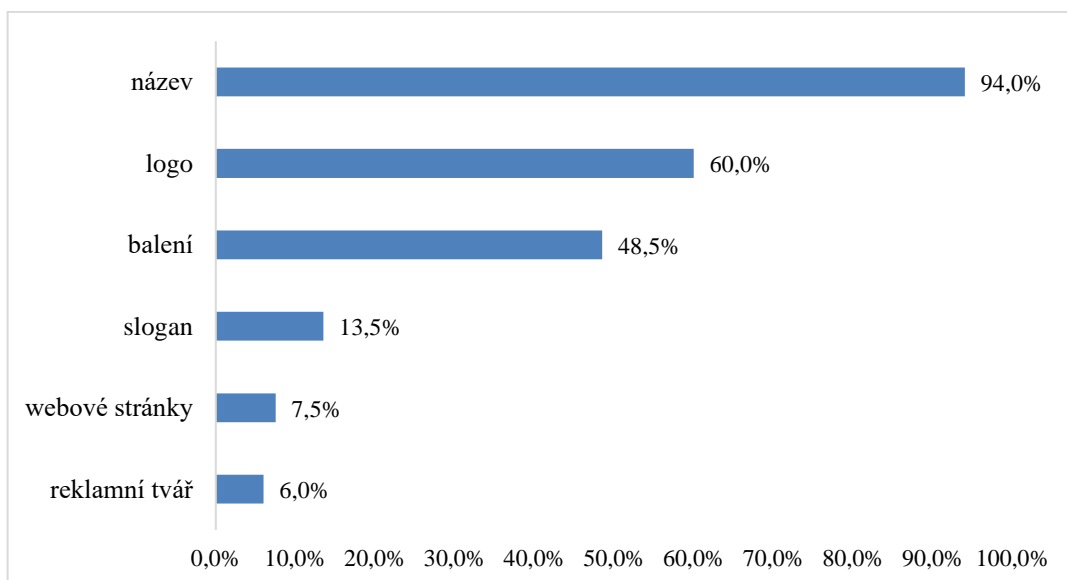


Graf 8 Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 1

## 2) Které následující prvky si vybavíte v souvislosti se značkou Znovín Znojmo?

Tabulka 15 Výsledky odpovědí na otázku č. 2

Odpověď	Četnost	Procento
název	188	94,0 %
logo	120	60,0 %
balení	97	48,5 %
slogan	27	13,5 %
webové stránky	15	7,5 %
reklamní tvář	12	6,0 %



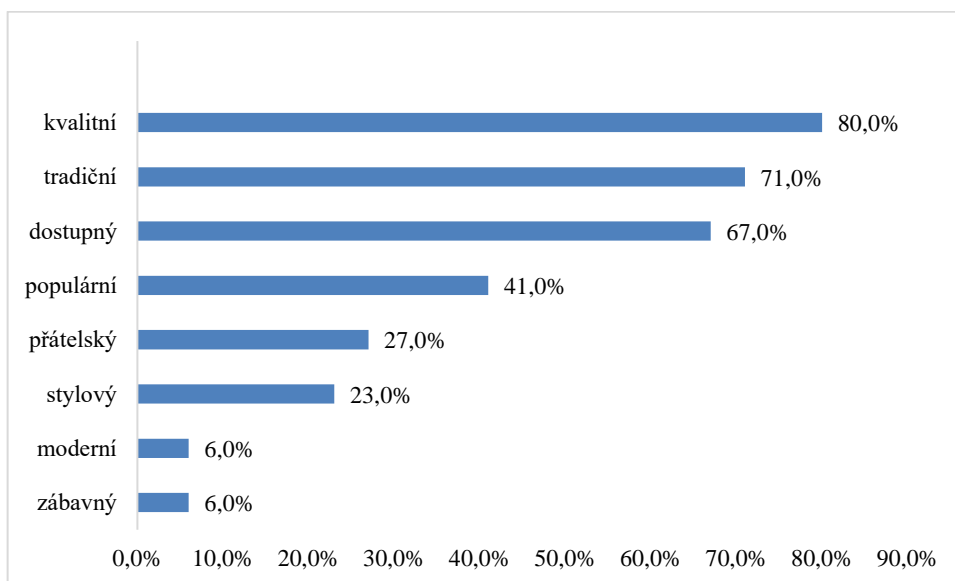
Graf 9 Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 2



### 3) Které charakteristiky se Vám pojí v souvislosti se značkou Znovín Znojmo?

Tabulka 16 Výsledky odpovědí na otázku č. 3

Odpověď	Četnost	Procento
kvalitní	160	80,0 %
tradiční	142	71,0 %
dostupný	134	67,0 %
populární	82	41,0 %
přátelský	54	27,0 %
stylový	46	23,0 %
zábavný	12	6,0 %
moderní	12	6,0 %
jiné	6	3,0 %



Graf 10 Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 3

### 4) Napište prosím, co se Vám vybaví, když se řekne značka Znovín Znojmo?

## 5) S čím si spojujete značku Znovín?

**Tabulka 17 Výsledky odpovědí na otázku č. 5. (absolutní vyjádření)**

(Zdroj: vlastní zpracování dle výsledku výzkumu)

<b>Odpověď</b>	<b>Zcela souhlasí</b>	<b>Spíše souhlasí</b>	<b>Nemohu posoudit</b>	<b>Spíše nesouhlasí</b>	<b>Zcela nesouhlasí</b>
Akce (putování, ochutnávky)	103	76	17	2	2
Dostupnost	131	65	4	0	0
Kvalita	128	65	3	4	0
Loucký klášter	97	78	14	11	0
Ocenění, medaile	68	87	33	10	2
Poměr cena/kvalita	96	98	6	0	0
Požitek (chuť)	88	104	5	3	0
Příjemná obsluha	68	84	45	3	0
Průměrná cena	86	104	7	3	0
Široký sortiment	136	58	4		0
Šobes	104	74	14	7	1
Turistické aktivity	53	93	31	20	3
Vinařské boxy	30	67	78	20	5
Vinice	83	96	17	4	0
Vinobraní	56	86	17	38	3
Walkingové trasy	20	35	66	47	32

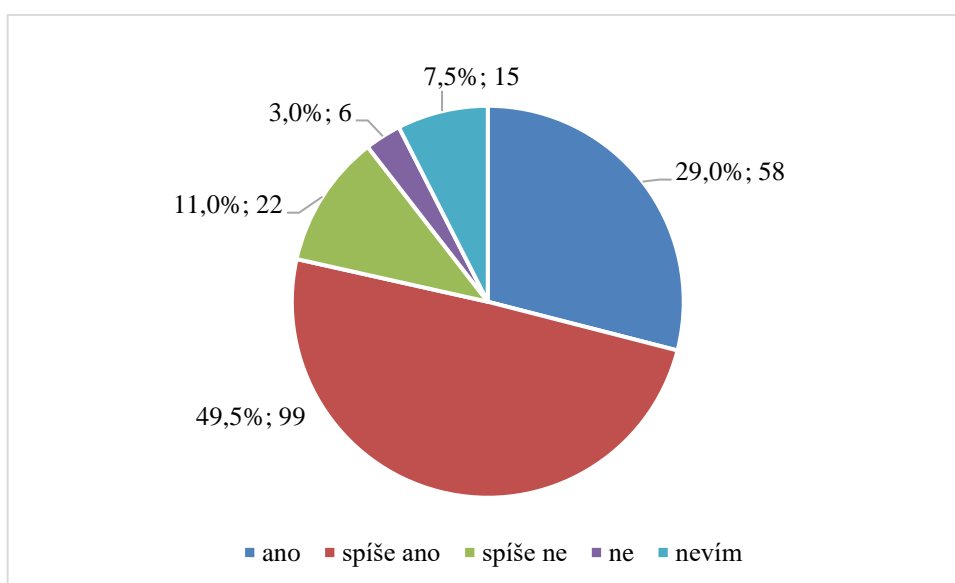
**Tabulka 18 Výsledky odpovědí na otázku č. 5. (relativní vyjádření)**

<b>Odpověď</b>	<b>Zcela souhlasí</b>	<b>Spíše souhlasí</b>	<b>Nemohu posoudit</b>	<b>Spíše nesouhlasí</b>	<b>Zcela nesouhlasí</b>
Akce (putování, ochutnávky)	51,5 %	38,0 %	8,5 %	1 %	1 %
Dostupnost	65,5 %	32,5 %	2,0 %	0	0
Kvalita	64,0 %	32,5 %	1,5 %	2 %	0
Loucký klášter	48,5 %	39,0 %	7,0 %	5,5 %	0
Ocenění, medaile	34,0 %	43,5 %	16,5 %	5,0 %	1,0 %
Poměr cena/kvalita	48,0 %	49,0 %	3,0 %	0	0
Požitek (chuť)	44,0 %	52,0 %	2,5 %	1,5 %	0
Příjemná obsluha	34,0 %	42,0 %	22,5 %	1,5 %	0
Přiměřená cena	43,0 %	52,0 %	3,5 %	1,5 %	0
Široký sortiment	68,0 %	29,0 %	2,0 %	1 %	0
Šobes	52,0 %	37,0 %	7,0 %	3,5 %	0,5 %
Turistické aktivity	26,5 %	46,5 %	15,5 %	10 %	1,5 %
Vinařské boxy	15,0 %	33,5 %	39,0 %	10 %	2,5 %
Vinice	41,5 %	48,0 %	8,5 %	2 %	0
Vinobraní	28,0 %	43,0 %	8,5 %	19 %	1,5 %
Walkingové trasy	10 %	17,5 %	33,0 %	23,5 %	16,0 %

## 6) Dáte přednost značce Znovín Znojmo před konkurencí?

Tabulka 19 Výsledky odpovědí na otázku č. 6

Odpověď	Četnost	Procento
ano	58	29,0 %
spíše ano	99	49,5 %
spíše ne	22	11,0 %
ne	6	3,0 %
nevím	15	7,5 %

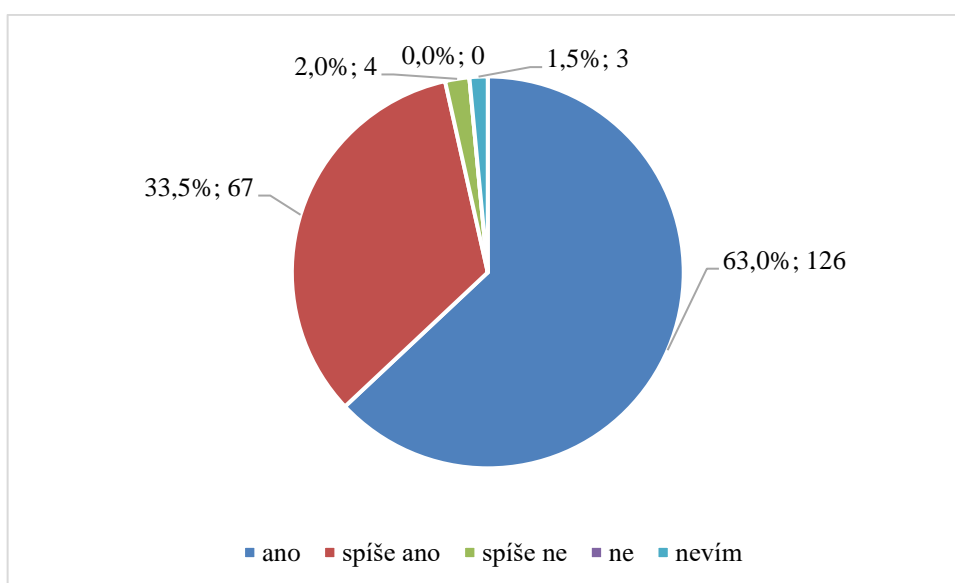


Graf 11 Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 6

## 7) Doporučil/a byste značku Znovín Znojmo Vašemu známému?

Tabulka 20 Výsledky odpovědí na otázku č. 7

Odpověď	Četnost	Procento
ano	126	63,0 %
spíše ano	67	33,5 %
spíše ne	4	2,0 %
ne	0	0
nevím	3	1,5 %

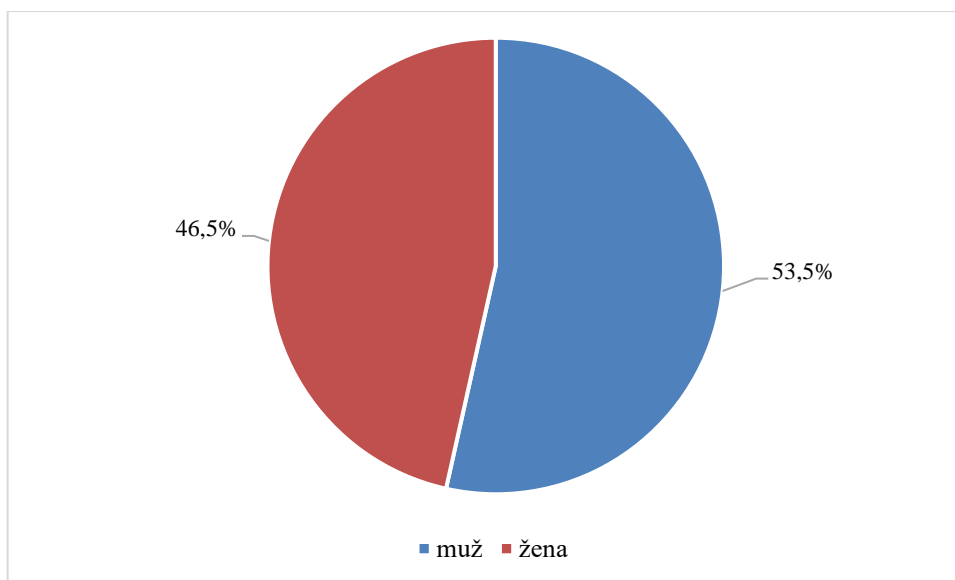


Graf 12 Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 7

## 8) Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka 21 Výsledky odpovědí na otázku č. 8

Odpověď	Četnost	Procento
muž	107	54 %
žena	93	47 %

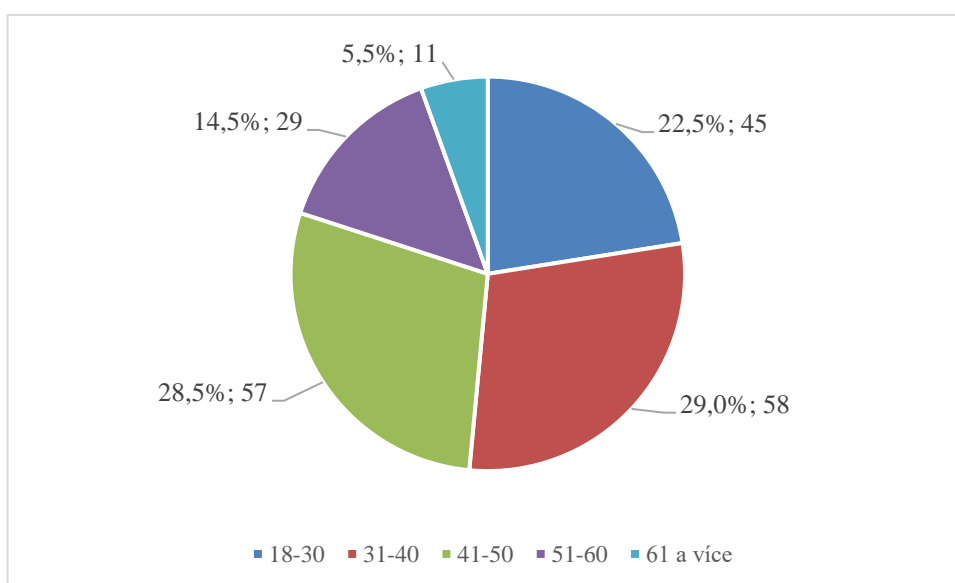


Graf 13 Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 8

## 9) Kolik je Vám let?

Tabulka 22 Výsledky odpovědí na otázku č. 9

Odpověď	Četnost	Procento
18-30	45	22,5 %
31-40	58	29,0 %
41-50	57	28,5 %
51-60	29	14,5 %
61 a více	11	5,5 %

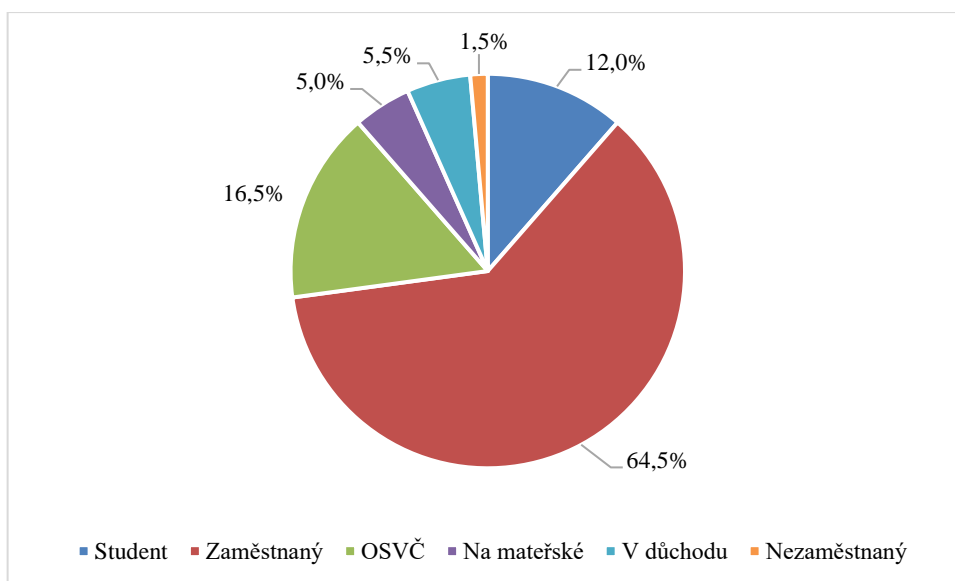


Graf 14 Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 9

## 10) Jste?

Tabulka 23 Výsledky odpovědí na otázku č. 10

Odpověď	Četnost	Procento
Student	24	12,0 %
Zaměstnaný	129	64,5 %
OSVČ	33	16,5 %
Na mateřské	10	5,0 %
V důchodu	11	5,5 %
Nezaměstnaný	3	1,5 %



Graf 15 Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 10



### 11) Z jakého kraje pocházíte?

Tabulka 24 Výsledky odpovědí na otázku č. 11

Možnost odpovědí	Responzí	Podíl
Hlavní město Praha	15	6,1 %
Jihočeský kraj	6	2,4 %
Jihomoravský kraj	200	81,0 %
Karlovarský kraj	0	0,0 %
Kraj Vysočina	10	4,0 %
Královéhradecký kraj	0	0,0 %
Liberecký kraj	0	0,0 %
Moravskoslezský kraj	4	1,6 %
Olomoucký kraj	2	0,8 %
Pardubický kraj	2	0,8 %
Plzeňský kraj	2	0,8 %
Středočeský kraj	5	2,0 %
Ústecký kraj	0	0,0 %
Zlínský kraj	1	0,4 %